

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti společnosti Diamant Unipool s.r.o.

Analysis of competitiveness of the company Diamant Unipool Ltd.

Student: Lucie Vozáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Vozáková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Specializace: **00 Ekonomika podniku**
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti Diamant Unipool, s.r.o.**
Analysis of Competitiveness of the Company Diamant Unipool Ltd.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické parametry konkurenceschopnosti
 3. Praktické aspekty řešení problematiky
 4. Průzkum trhu
 5. Návrhy z průzkumu
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti Diamant Unipool s.r.o. Práce je rozdělena na dvě části. První část zahrnuje teoretické informace o konkurenceschopnosti a metodách, jež se využívají pro srovnávání konkurenčního prostředí, získaných z literárních obsahů. Druhá část se zabývá představením společnosti Diamant Unipool s.r.o., dále pak analýzou konkurenčních podniků a prostředí provedenou za pomoci zvolených metod. Pomocí benchmarkingu bylo zjištěno postavení společnosti Diamant Unipool s.r.o. mezi nejsilnějšími konkurenty. Další zvolenou metodou byla Porterova analýza pěti konkurenčních sil a analýza PEST. Nejrozsáhleji byla zpracována SWOT analýza, jejíž cílem bylo navrhnout vhodné strategie. Tyto strategie by mohly pomoci společnosti Diamant Unipool s.r.o. upevnit své postavení na trhu mezi ostatními konkurenty.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda, benchmarking, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, PEST analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is an analysis of competitiveness of the company Diamant Unipool, Ltd. The thesis is divided into two parts. The first part includes theoretical information about competitiveness and methods which are used for comparison of the competitive surrounding, and which are derived from the contents of the literature. The second part deals with introduction of the company Diamant Unipool Ltd. and with the analysis of the competitive companies and surrounding using the selected methods. With the aid of the benchmarking the position of the company Diamant Unipool Ltd among the strongest competitors was discovered. Porter five forces analysis and PEST analysis are another selected methods. SWOT analysis was elaborated the most extensively, whose aim was to suggest appropriate strategies. This strategies could help the company Diamant Unipool Ltd. to consolidate its market position among other competitors.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, benchmarking, Porter five forces analysis, PEST analysis and SWOT analysis

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně, pod vedením
Ing. Zuzany Stefanovové, Ph.D.

V Ostravě dne 5.5.2014

Lucie Vrábková

Na této stránce bych ráda poděkovala všem, kteří přispěli k tvorbě této bakalářské práce. V první řadě především vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za cenné rady.

Ze strany společnosti Diamant Unipool s.r.o. bych ráda poděkovala jednateři panu Jaroslavu Lukášovi za poskytnuté informace a ochotu spolupracovat.

„Vzdělanost má trpké kořínky, ale sladké plody.“

Aristoteles

OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	TEORETICKÉ PARAMETRY KONKURENCESCHOPNOSTI.....	6
2.1	KONKURENCESCHOPNOST	6
2.1.1	Konkurenční výhoda	6
2.1.2	Pojetí konkurence.....	6
2.1.2.1	Formování konkurenceschopnosti	7
2.1.3	Generické konkurenční strategie.....	7
2.1.3.1	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	8
2.1.3.2	Strategie diferenciacce	9
2.1.3.3	Fokální strategie	9
2.2	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI.....	10
2.2.1	Analýza vnějšího prostředí podniku	10
2.2.1.1	Matice příležitostí a hrozeb	10
2.2.1.2	PEST analýza.....	11
2.2.2	Analýza vnitřního prostředí podniku	12
2.2.2.1	Metoda VRIO	12
2.2.3	Metoda SWOT	13
2.2.4	Benchmarking	14
2.2.4.1	Kategorie benchmarkingu.....	15
2.2.4.2	Realizace benchmarkingu.....	15
2.2.5	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	18
2.2.5.1	Potenciální konkurenti	18
2.2.5.2	Hrozba substitučních výrobků	20
2.2.5.3	Vyjednávací vliv odběratelů	21
2.2.5.4	Vyjednávací vliv dodavatelů	22
3	PRAKTICKÉ ASPEKTY ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	23
3.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	23
3.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	24
3.3	SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI	25
3.3.1	Současná sortimentní skladba	26
3.4	PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	26
3.5	OSTATNÍ AKTIVITY SPOLEČNOSTI.....	27
4	PRŮZKUM TRHU.....	29
4.1	BENCHMARKING	29
4.1.1	Albixon a.s.	29
4.1.2	Bazény Urbánek, s.r.o.	30
4.1.3	Madekop, s.r.o.....	30
4.1.4	Mountfield a.s.	30
4.1.5	POPP s.r.o.	31
4.2	PORTEROVA ANALÝZA	32
4.2.1	Potenciální konkurent	32
4.2.2	Konkurenční rivalita	32
4.2.3	Substituční výrobky	33
4.2.4	Síla kupujícího vyjednávajícího o ceně	33

4.2.5	Síla prodávajícího při vyjednávání o ceně	34
4.3	PEST ANALÝZA	34
4.3.1	Politicko-právní prostředí	34
4.3.2	Ekonomické prostředí	35
4.3.3	Sociálně-kulturní prostředí.....	36
4.3.4	Technologické vlivy.....	37
4.4	SWOT ANALÝZA	39
4.4.1	Analýza interního prostředí.....	39
4.4.2	Analýza externího prostředí	41
5	NÁVRHY Z PRŮZKUMU	43
5.1	PROPAGACE ZAMĚŘENÁ NA VÝHODY VLASTNÍHO BAZÉNU.....	46
5.2	ZAVEDENÍ VLASTNÍCH POBOČEK V ZAHRANIČNÍCH ZEMÍCH.....	47
5.3	OSLOVENÍ MENŠÍCH HOTELŮ A PENZIONŮ PŘÍPADNĚ VEŘEJNÝCH KOUPALIŠŤ	48
6	ZÁVĚR.....	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
	SEZNAM ZKRATEK	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Malé společnosti, díky své pružnosti, dokážou rychle reagovat na potřeby zákazníků, což je jedna z jejich hlavních konkurenčních výhod. Je potřeba, aby si společnost vytvořila určitou konkurenční výhodu a prosadila se tak na trhu, neboť bez ní by byla po delší době odsouzena k zániku. Pokud se společnosti podaří vytvořit konkurenční výhodu, dostává se blíže k zákazníkovi a zároveň se posouvá před konkurenci, což je to nejlepší, co ji může potkat. Mezi zákazníkem a výrobcem hraje také velmi důležitou roli komunikace a důvěra. Zákazník i přesto, že se v dnešní době snaží stále více omezovat své výdaje, je ochoten si připlatit za kvalitnější výrobky nebo služby. Není tedy jednoduché zákazníka získat, ale ani si ho udržet.

Konkurenceschopnost je úzce spojena s globalizací, která ohrožuje tyto společnosti. Jelikož globalizace vede k růstu konkurentů, a to nejen u malých společností, ale i těch nadnárodních, musí se většina těchto malých společností zaměřit na hlavní požadavky zákazníka a snažit se je co nejvíce uspokojit.

V teoretické části bude probírána výše zmíněná problematika a nástroje k analýze konkurenceschopnosti, jež budou následně aplikovány na malou společnost Diamant Unipool s.r.o., zabývající se prodejem bazénů, doplňků souvisejících s bazény a výrobou zastřešení. Právě proto, že vybraná společnost spadá do kategorie malých firem a jejím předmětem činnosti je prodej zboží dlouhodobé spotřeby, patří mezi ohrožené společnosti.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současnou situaci společnosti a adekvátně navrhnout strategie, jež posílí současné konkurenční výhody a napomohou při získání nových. Pomocí Porterovy analýzy bude zkoumáno, které konkurenční síly působí na danou společnost. Situace společnosti bude zhodnocena také dle SWOT analýzy, benchmarkingu a PEST analýzy.

2 TEORETICKÉ PARAMETRY KONKURENCESCHOPNOSTI

2.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je úzce spojena s globalizací. Zvětšující se trhy, nárůst počtu podnikatelských subjektů, rozvoj informačních a komunikačních technologií, rostoucí úsilí o harmonizaci pravidel hospodářské soutěže, to vše má také vliv na konkurenceschopnost podniku. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

2.1.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Dnes po celém světě čelí firmy pomalejšímu růstu a současně tuzemským i světovým konkurentům. Schopnost konkurence je podstatou úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, pokud se díváme na podnik jako celek. (Porter, 1993)

2.1.2 Pojetí konkurence

Pojem konkurence představuje soutěžení mezi dvěma a více subjekty (konkurenty). Do konkurenčního vztahu mohou vstoupit tyto subjekty jen za předpokladu splnění minimálně dvou podmínek:

- stát se „konkurenčním“ - mít konkurenceschopnost
- mít „konkurenční zájem“ - vstoupit do konkurence. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

V současnosti je třeba vyhledávat nové dimenze konkurenceschopnosti. Při vymezování konkurenčního potenciálu firmy nestačí vycházet pouze z finančních výkazů, ale je třeba se zaměřit i na mimofinanční faktory, kterými jsou např. kvalita výrobků, integrita, identita aj. Konkurenceschopnost podniku se hodnotí stále více za podnik jako celek. K tomuto hodnocení slouží koncepce, které zachycují vliv jak mimofinančních, tak i finančních faktorů, např.:

- oceňování organizace,
- přístupy burzovních makléřů,
- přístupy ratingových a kreditních organizací,

- CZECH TOP 100,
- „ledovcová bilance“,
- model INDIMOSU. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

2.1.2.1 Formování konkurenceschopnosti

Malé podniky jsou charakterizovány minimální mobilitou a suverenitou, kdežto podniky nadnárodní tvoří pravý opak. Jádrem konkurenceschopnosti každého podniku, bez ohledu na jeho velikost, je jeho podnikatelská strategie a vize. Na konkurenceschopnost podniku působí externí zdroje, mezi které patří příroda, lidská společnost, prostor a čas. Vrchol konkurenceschopnosti současného podniku tvoří identita, mobilita, suverenita a integrita. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

Formování konkurenceschopnosti začíná přeměnou externích potenciálů podniku podle podnikatelské strategie nebo vize a vyvíjí se do dalších vrstev konkurenčního potenciálu. Konkurenceschopná firma se musí vyznačovat integritou, musí být mobilní a suverénní. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

2.1.3 Generické konkurenční strategie

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, kde se konkurence projevuje. Cílem konkurenční strategie je vybudování výnosného a udržitelného postavení vůči těm, kteří rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. Při volbě konkurenční strategie jsou rozhodující dvě hlavní otázky. První z nich je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobější výnosnosti a její určující faktory. Druhou hlavní otázkou jsou rozhodující činitelé, kteří určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Ani jedna z těchto dvou otázek nestačí k tomu, aby upřesnila volbu konkurenční strategie. (Porter, 1993)

Pokud srovnáme podnik s jeho konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady a diferenciaci. Ty spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví - vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus, který má dvě varianty, a to soustředění pozornosti na náklady a soustředění pozornosti na diferenciaci. Generické strategie můžeme vidět zde na obrázku. (Porter, 1993)

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nížeší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 2.1 Tři generické strategie

Zdroj: Porter, 1993, s.31

Každá z těchto generických strategií znamená zásadně odlišný způsob, jak dosáhnout konkurenční výhody. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciaci hledají konkurenční výhodu v široké řadě segmentů odvětví a strategie pozornosti se zaměřuje na výhodu nízkých nákladů (cost focus) nebo na diferenciaci (differentiation focus) v některém úzkém segmentu. (Porter, 1993)

Základní myšlenka generických strategií spočívá v tom, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie. Pokud má podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž ji chce získat. Výběr a realizace generické strategie nejsou jednoduché, neboť představují logické cesty ke konkurenční výhodě, které se musí v každém odvětví prozkoumat. (Porter, 1993)

2.1.3.1 *Vůdčí postavení v nízkých nákladech*

V této strategii si podnik stanoví, že se ve svém odvětví stane všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozdílné a závisí na struktuře daného odvětví. Výrobce s nižšími náklady musí najít a využít všechny zdroje výhody nízkých nákladů. Typické pro tyto výrobce je prodej standardních výrobků a také kladou velký důraz na to, aby sklízeli vysoké zisky z velkovýroby nebo z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. Pokud se však nebude kupujícímu zdát výrobek daného podniku jako přijatelný nebo srovnatelný, bude muset podnik s nejnižšími náklady

snížit ceny výrazně pod úroveň konkurenčních cen, aby získal odbyt. To může zcela odstranit výhody, které plynou z jeho příznivého postavení v nákladech. (Porter, 1993)

Logika této strategie obvykle vyžaduje, aby daný podnik, byl skutečně podnikem s nejnižšími náklady. Nikoli jen jedním z několika podniků, které o toto postavení soupeří. (Porter, 1993)

2.1.3.2 Strategie diferenciacie

Podnik se od svých konkurentů diferencuje, pokud poskytuje něco jedinečného, čeho kupující ocení ještě více než pouhé nabídky nižší ceny. Proto se podnik zaměří na jednu nebo více vlastností, které mnoho kupujících vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl potřeby kupujících uspokojovat. Diferenciace umožňuje podniku dosáhnout vyšších cen, prodat více svých výrobků za danou cenu nebo získat rovnocenný prospěch. Podnik usilující o diferenciaci, musí hledat takové způsoby diferenciacie, které umožní dosáhnout cenové prémie vyšší, než jsou náklady na diferenciaci. Zároveň musí podnik brát v úvahu i své postavení v oblasti nákladů, jelikož výrazně horší postavení v nákladech zbaví jeho vyšší ceny účinnosti. (Porter, 1993)

Logika diferenciační strategie vyžaduje, aby si podnik zvolil pro své odlišení vlastnosti výrobků, které jsou odlišné výrobků jeho konkurentů. Na rozdíl od vůdčího postavení v nízkých nákladech může existovat v daném odvětví více než jedna úspěšná diferenciační strategie. (Porter, 1993)

2.1.3.3 Fokální strategie

Tato strategie je zcela odlišná od výše zmíněných strategií. Podnik s fokální strategií si zvolí jeden nebo skupinu segmentů v daném odvětví a přizpůsobí svou strategii přímo tak, aby sloužila jen těmto segmentům. (Porter, 1993)

Jak tvrdí Porter (1993, s. 34) „Fokální strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii (cost focus) usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při diferenciační fokální strategii o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na něž podnik koncentroval svou pozornost a jinými segmenty v daném odvětví. Nákladová fokální strategie využívá rozdílů v chování nákladů v některých segmentech, kdežto diferenciační fokální strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech.“

2.2 Analýza konkurenceschopnosti

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Vnější prostředí podniku lze sledovat:

- jako makroprostředí – tvořící širší okolí podniku, např. ekonomické, politické, kulturní aj.
- nebo také jako vnější mikroprostředí podniku, např. konkurence, dodavatelé, zákazníci aj.

Analýza makroprostředí a mikroprostředí se vzájemně prolínají. Změny v těchto prostředích jsou navzájem podmíněny. Cílem analýzy vnějšího prostředí je identifikovat možné příležitosti a ohrožení. (Hadraba, 2004)

Pro zkoumání analýzy vnějšího prostředí můžeme využít mnoho metod. Mezi ty nejpoužívanější patří tyto metody:

2.2.1.1 Matice příležitostí a hrozeb

Smyslem této metody je třeba dané příležitosti a hrozby rozdělit podle jejich důležitosti pro podnik a pravděpodobnosti s jakou se mohou vyskytnout. (Hadraba, 2004)

Matice příležitostí

Tuto matici můžeme sestavit takovým způsobem, že u analyzované příležitosti se vyhodnocují dva faktory. Na ose x je zachycena přitažlivost a na ose y pravděpodobnost úspěchu. Rozlišujeme čtyři skupiny příležitostí:

- 1. skupina je charakterizována nejlepšími příležitostmi pro podnik, jelikož má vysokou přitažlivost i pravděpodobnost úspěchu.
- 2. skupinu je tvořena vysokou pravděpodobností úspěchu, ale mínusem je nízká přitažlivost.
- 3. skupina je tvořena příležitostmi s vysokou přitažlivostí, avšak pravděpodobnost dosažení úspěchu je nízká.
- 4. skupina zachycuje příležitosti s nejmenší významností pro podnik, proto nemusí být ani obsáhleji sledovány. (Hadraba, 2004)

		Přitažlivost		Pravděpodobnost úspěchu
		Vysoká	nízká	
vysoká	nízká	1. skupina	2. skupina	
		3. skupina	4. skupina	

Obrázek 2.2 Matice příležitostí

Zdroj: Hadraba, 2004, s. 62

Matice hrozeb

Rozděluje hrozby do různých kategorií a vyhodnocuje dvě kritéria. Na ose x závažnost a na ose y pravděpodobnost výskytu.

Také matice hrozeb je členěna na čtyři kategorie:

- 1. skupina zachycuje hrozby, které nejvíce ohrožují daný podnik. Mají nejvyšší stupeň závažnosti a zároveň vysokou pravděpodobnost výskytu. Na tyto hrozby by se měl podnik co nejvíce zaměřit.
- 2. skupina je tvořena hrozbami s nízkou závažností, ale vysokou pravděpodobností, že nastanou.
- 3. skupinou jsou hrozby s vysokou závažností, ale pravděpodobnost, že tyto hrozby nastanou, je nízká.
- 4. skupina zachycuje hrozby, které jsou pro podnik nejméně nebezpečné. Závažnost a pravděpodobnost je nízká. (Hadraba, 2004)

2.2.1.2 PEST analýza

Od 80. let se analýza makrookolí označuje jako PEST analýza. Úkolem této analýzy je sledování jakýchkoliv faktorů v čase a předvídaní budoucích vlivů vnějšího prostředí

na podnik. Zkratka PEST vznikla z počátečních písmen klíčových oblastí vnějšího makroprostředí, které jsou předmětem analýzy. PEST se tedy shoduje s politicko-legislativními, ekonomickými, sociálně-demografickými a technicko-technologickými faktory. Okruh makrookolí se postupně rozšířil o nové faktory, a díky tomu jsou známé i PESTLE, PESTEL či PESTLIED analýzy. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Podstatné je také zhodnotit stav vlastního podniku, což umožňuje právě interní analýza. Cílem této analýzy je objevit jak přednosti, tak i nedostatky podniku v jednotlivých oborech řízení. Vnitřní silné a slabé stránky lze analyzovat zejména v těchto oborech:

- vývoj a výzkum, např. know-how,
- výroba, např. stáří zařízení, systém plánování výroby,
- nákup, např. volba dodavatele, hodnocení dodavatelů,
- odbyt, např. jakost výrobku, služby zákazníkům,
- marketing, např. volba strategií, výběr marketingového mixu,
- top-management, např. péče o rozvoj zaměstnanců, tvorba strategických cílů,
- personalistika, např. motivace, kreativita,
- financování, např. vlastní kapitál. (Tomek a Vávrová, 2007)

Interní analýza zachycuje také analýzu obratu a podílu na trhu. Tržní podíl podniku svědčí o tom, jaké je postavení daného výrobku na trhu ve srovnání s konkurenčními výrobky. Analýzu obratu nemůžeme chápat pouze jako zachycení ukazatelů obratu v čase, jedná se i o analýzu příčin změn ve vývoji obratu. (Tomek a Vávrová, 2007)

2.2.2.1 Metoda VRIO

„Název metody je dán počátečními písmeny anglických názvů čtyř kritérií posuzování zdrojů. Value (hodnota), rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje), imitability (napodobitelnost zdroje), organization (organizace).“ (Hadraba, 2004, s. 91)

Zdroje jsou zkoumány a hodnoceny ve čtyřech základních oblastech - lidské, fyzické, finanční a nehmotné. Dané zdroje se dle jejich významu pro konkurenční výhodu hodnotí rovněž ze čtyř hledisek:

- hodnota – hodnotí se schopnost zdroje pomoci při využívání příležitostí či odstraňování hrozeb
- vzácnost- odpovídá na otázku, kolik konkurentů vlastní daný zdroj
- napodobitelnost – zabývá se tím, jak drahé bude napodobení zdroje pro podniky, které jej nevlastní
- schopnost organizační struktury podniku využít daný zdroj - souvisí s otázkou zda má podnik správnou organizační strukturu pro využití daného zdroje (Hadraba, 2004)

Pro zdroj, který má představovat dlouhodobou strategickou konkurenční výhodu je typické to, že vyhovuje všem čtyřem kritériím. Zdroje nejsou stálými veličinami, a proto se musí posuzovat dynamicky. Podnik se neustále snaží o nalezení nových zdrojů a nových způsobů, aby lépe využil zdroje existující. (Hadraba, 2004)

Metodu VRIO lze využít v různých obměnách. Například lze stanovit více základních oblastí zdrojů, než pouze čtyři zmíněné. Pro hodnocení kritérií lze použít škály či bodové ohodnocení. (Hadraba, 2004)

2.2.3 Metoda SWOT

Souhrnný výsledek informací získaných výzkumem trhu lze vyjádřit pomocí tzv. SWOT analýzy, která zahrnuje čtyři klíčové body vyjádřené začátečními písmeny anglických výrazů. Cílem interní analýzy je zjištění silných a slabých stránek podniku, podle nichž si podnik sestaví určité přednosti, anebo naopak učiní opatření pro odstranění nedostatků, které podnik omezují.

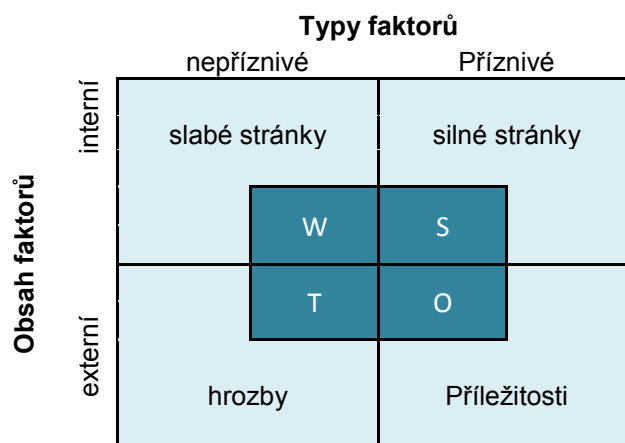
Výsledkem je komplexní analýza, která lze rozlišit:

- O-T analýzu- tzn. analýza vnějšího prostředí
- S-W analýzu- tzn. analýza vnitřního prostředí (Tomek a Vávrová, 2007)

Vzájemné sjednocení a porovnávání silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí se utřídí prostřednictvím matice SWOT. Díky této matici lze přehledně provést situační analýzu a zároveň vyhodnotit její výsledky. (Hadraba, 2004)

Matici SWOT lze rozdělit na čtyři základní strategie či přístupy, které slouží k posuzování a uskutečnění podnikatelských záměrů:

- přístup SO (strategie Maxi-Maxi) - v této strategii podnik užívá své vnitřní silné stránky, tak, aby co nejlépe využil vnější příležitosti. Jedná se o tzv. ofenzivní podnikatelský přístup,
- přístup ST (strategie Maxi-Mini) – tento přístup je charakteristický tím, že se podnik snaží využít svých vnitřních silných stránek, aby eliminoval hrozby a vyhnul se tak případných nebezpečných situací,
- přístup WO (strategie Mini-Maxi) – smyslem tohoto přístupu je eliminace vnitřních slabých stránek za pomoci vnějších příležitostí,
- přístup WT (strategie Mini-Mini) – tento přístup je pro podnik nejméně příznivý. Příkladem tohoto přístupu může být redukce určitých produktů nebo redukce budoucích podnikatelských záměrů. Řešením nepříznivého postavení může být spojení podniku se silnějším podnikem. (Hadraba, 2004)



Obrázek 2.3 SWOT analýza

Zdroj: Tomek a Vávrová, 2007, s. 81

2.2.4 Benchmarking

Benchmarking využíváme při srovnávání určitých objektů podniku, např. produktů, funkcí, služeb apod. se špičkovými firmami, s cílem zvýšit vlastní úroveň. Hlavním úkolem benchmarkingu je tyto objekty porovnávat, měřit a hodnotit. Výhodou oproti SWOT analýze, je to, že poskytuje řešení problému. V porovnání s klasickou analýzou konkurence se benchmarking nesoustředí pouze na prozkoumání trhu a konkurence, ale zabírá se i vlastní firmou. (Tomek a Vávrová, 2007)

2.2.4.1 Kategorie benchmarkingu

Interní benchmarking

Interním benchmarkingem rozumíme benchmarking v rámci jedné organizace. Analýza může být provedena dříve, jelikož nemusíme vynakládat příliš mnoho času a úsilí na vyhledávání externích partnerů. Další výhodou interního benchmarkingu je taková, že přináší velmi přesná srovnání díky tomu, že všechny podstatné informace jsou shromažďovány ze zdroje z jednoho podniku. Naopak k slabým stránkám tohoto typu benchmarkingu patří to, že nalézt nejlepší výkonnost v našem vlastním podniku, je menší, než kdybychom hledali vnější alternativy. V podniku díky tomuto benchmarkingu dochází k velmi rychlému a zásadnímu zlepšování výsledků. (Karlöf a Östblom, 1995)

Externí benchmarking

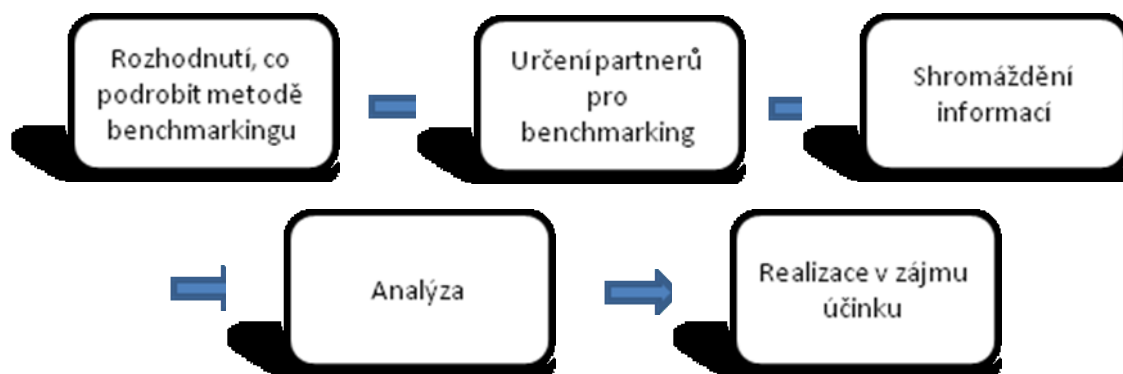
V rámci externího benchmarkingu jsou porovnávány cizí podniky. Porovnáváme tedy naši organizaci s nějakou jinou, podobnou nebo stejnou organizací. Charakteristickým prvkem externího benchmarkingu bývá vysoký stupeň srovnatelnosti mezi příslušnými podniky. Nevýhodou tohoto benchmarkingu mezi konkurenty spočívá v tom, že se více soustředí na konkurenční faktory, místo na hledání špičkové výkonnosti. (Karlöf a Östblom, 1995)

Funkční benchmarking

Funkčním benchmarkingem rozumíme srovnávání našich vlastních služeb, výrobků a pracovních postupů s jinými špičkovými podniky bez ohledu na obor, ve kterém fungují. Benchmarking na této úrovni se uplatňuje pro určité činnosti nebo funkce v podniku. Občas bývá označován také jako „generický“ benchmarking. Postup na vrcholovou pozici nám umožní právě funkční benchmarking, u kterého můžeme využít plný efekt této metody. (Karlöf a Östblom, 1995)

2.2.4.2 Realizace benchmarkingu

Z racionálního pohledu se zdá být tato metoda velmi jednoduchá, ale ve skutečnosti se nesmí podcenit tvůrčí myšlení a náročnost práce, které jsou v benchmarkingu podstatné. Jednotlivé fáze modelu benchmarkingu jsou zachyceny níže v obr. 2.4. Podstata tvorby jednoho projektu benchmarkingu je málo kdy stejná, jako u jiného projektu, proto tento model slouží jen jako určité „vodítko“. (Karlöf a Östblom, 1995)



Obrázek 2.4 Pět etap benchmarkingu

Zdroj: Karlöf a Östblom, 1995, s. 56

Etapa 1: Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu

Tato etapa zahrnuje prozkoumání potřeb našeho podniku na základě pochopení potřeb a přístupů našich zákazníků. Jak tvrdí Karlöf a Östblom(1995, s. 69-70) „první etapa zahrnuje tyto body:“

- Jaká je potřeba benchmarkingu a kde se v naší organizaci projevuje?
- Co si lidé mimo naši organizaci myslí o naší výkonnosti?
- Poznej sám sebe! Prozkoumej své vlastní operace.
- Nevíte-li, ve které oblasti je třeba uplatnit benchmarking, použijte tuto metodu pro průzkumné účely.
- Zjistěte a prozkoumejte faktory, které jsou pro výkonnost nejdůležitější, a jednotky, jimiž lze tyto faktory měřit.
- Rozhodněte o vhodné úrovni detailizace studie.

Etapa 2: Určení partnerů pro benchmarking

Smyslem této etapy je nalezení organizace, která je pro nás na špičkové úrovni v oblastech, ve kterých plánujeme srovnávat naši vlastní výkonnost, a zároveň s ní navázat vztahy. Tyto vztahy by měly být postaveny na otevřené výměně informací. Najít takovouto organizaci vyžaduje fantazii a tvůrčí schopnosti. Hledání vhodných partnerů zahrnuje průzkum různých zdrojů informací, kterými jsou např. výroční zprávy, databáze, interní zdroje, management, výrobní katalogy, veletrhy, výstavy atd. (Karlöf a Östblom, 1995)

Etapa 3: Shromáždění informací

Tato etapa začíná vždy v našem podniku a jejím cílem je shromáždit informace, které jsou potřeba pro analýzu. Množství a typ informací se mohou samozřejmě lišit. Je potřeba si uvědomit, že malé množství spolehlivých informací má vždy přednost před velkým množstvím neověřených informací. Je nutné si shromáždit informace nejen o své vlastní organizaci, ale také informace od partnera v benchmarkingu a nebo informace z dalších zdrojů. (Karlöf a Östblom, 1995)

Etapa 4: Analýza

Cílem čtvrté etapy je systematické rozřídění nashromážděných informací, které se mohou zdát nesrozumitelné a uvést tyto informace do pořádku. Zahrnuje také srovnání různých ukazatelů, což umožňuje zjistit rozdíly ve výkonnosti mezi operacemi. Součástí této etapy je i analýza typu „vyrábět či zakoupit“. Ta může mít pro danou operaci odlišné důsledky. Mezi nejběžnější důsledky patří odštěpení, privatizace, integrace aj.

Dobrým příkladem analýzy „vyrábět či zakoupit“ je nábytkářský řetězec IKEA, která původně svůj nábytek nevyráběla, ale poté co nastala změna ve zpracovatelském průmyslu ve východní Evropě, musela začít nábytek vyrábět. (Karlöf a Östblom, 1995)

Etapa 5: Realizace v zájmu účinku

Výsledky benchmarkingu je nutné definovat jako nové firemní cíle. Nejdůležitější součástí této závěrečné etapy je sestavení realizačního plánu. Cíle by měly být definovány tak, aby poskytly informace podniku o tom, jakou výkonnost je podnik schopen dosáhnout. Nejde jen o formulaci obecných cílů, ale také cílů pro jednotlivé organizace, které jsou z obecných cílů odvozeny. Realizace plánu se týká závěrečného cíle, což znamená přejít od teorie do praxe a určit krok, který by umožnil dosáhnout zlepšení výkonnosti podniku. (Karlöf a Östblom, 1995)

Jak uvádí Karlöf a Östblom (1995, s. 25) „Metoda benchmarkingu zaměřuje pozornost managementu tam, kam by měla být zaměřena, a sice na provozní obsah firemní činnosti. Současně zaměřuje pozornost zaměstnanců na to, co je významné pro krátkodobý i strategický úspěch firmy. To podporuje silný smysl pro umění podnikat a pro orientaci na výsledky, takže proces osvojování si nových poznatků probíhá v těch oblastech, jež mají zásadní význam jak pro firmu, tak pro zaměstnance.“

2.2.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Síla konkurence v odvětví zajisté není věcí náhody, a proto její úroveň záleží především na pěti základních konkurenčních silách. Dodavatelé, odběratelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy - ti všichni jsou „konkurenty“ podnikům v daném odvětví a podle okolností se mohou stát významnými. (Porter, 1994)

Díky vzájemnému působení těchto pěti sil, určíme sílu odvětvové konkurence a potenciál výsledného zisku v odvětví. Potenciál tohoto zisku měříme z důvodu dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Stejně tak jako se odlišuje vzájemné působení konkurenčních sil, tak se odlišuje i potenciál výsledného zisku v různých odvětvích. (Porter, 1994)

Záměrem konkurenční strategie pro podnik je objevit v odvětví takové postavení, aby podnik mohl co nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo ještě lépe, jejich účinek obrátit ve svůj prospěch. (Porter, 1994)

2.2.5.1 Potenciální konkurenti

Snahou nově vstupujících podniků je získat podíl na trhu a také značné zdroje. To většinou vede ke stlačování cen popřípadě nárůstu nákladů, a tudíž ke snižování ziskovosti. I akvizice v odvětví zacílená na vybudování si pozice na trhu by se měla hodnotit jako vstup nového konkurenta i přesto, že nevznikne žádný nový subjekt. (Porter, 1994)

Ohrožení nově vstupujících firem do odvětví závisí na možných překážkách vstupu v kombinaci s odezvou stávajících účastníků, kterou může nově vstupující firma předpokládat. Pokud může nový účastník předpokládat ostrou reakci od zavedených konkurentů anebo jsou-li překážky příliš vysoké, je ohrožení nových vstupů malé. (Porter, 1994)

Mezi klíčové překážky vstupu patří:

Úspory z rozsahu

Úspory z rozsahu znamenají snížení jednotkové ceny výrobku, v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za dané období. Jsou to právě úspory z rozsahu, které odstrašují nové účastníky tím, že je nutí, aby vstoupili na trh s menším rozsahem výroby, v tom případě pocítí cenové znevýhodnění, anebo s větším rozsahem produkce, kdy naopak riskují ostrou odezvou od stávajících podniků. (Porter, 1994)

Překážka vstupu, daná úsporami z rozsahu výroby se vytvoří, pokud existují úspory, které působí v dalších fázích produkce případně distribuce. V tomto případě musí nově vstupující firma čelit vyšším nákladům, anebo vstoupit v celém rozsahu integrace. (Porter, 1994)

Diferenciace produktu

Diferenciace produktu znamená, že zavedené firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků, které vyplývají z rozdílnosti ve výrobě, z obsluhy k zákazníkům anebo z toho, že vstoupili do odvětví jako první. Překážka vstupu daná diferenciací nutí nově vstupující firmy k vyšším výdajům na zdolání existující věrnosti zákazníků. To většinou vyvolá počáteční ztráty a delší čas. (Porter, 1994)

Kapitálová náročnost

Vstupní překážka zde představuje naléhavé investování velkých finančních obnosů jako podmínka konkurenceschopnosti. Obzvláště je-li nevyhnutelné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy případně do výzkumu a vývoje. Kapitál slouží nejen na nákup zařízení, ale také na nákup zásob, na získání zákazníka nebo na pokrytí případných ztrát. (Porter, 1994)

Přechodové náklady

Přechodové náklady jsou jednorázové náklady, které vynaloží kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Jsou-li přechodové náklady vysoké, musí noví vstupující poskytnout podstatné zlepšení v kvalitě produkci nebo v ceně tak, aby zákazník byl ochoten změnit dodavatele. Příkladem těchto nákladů jsou prostředky na přeškolení zaměstnanců, náklady a čas potřebné k otestování a zhodnocení nového zdroje nebo nákup doplňkového zařízení. (Porter, 1994)

Přístup k distribučním kanálům

Také distribuce vlastní produkce, může být pro nově vstupujícího překážkou. Jelikož běžné distribuční kanály jsou již zásobovány zavedenými firmami, musí nová firma přinutit tyto kanály, aby uznávaly její výrobky. A to prostřednictvím podporující společné reklamy či cenovými průlomy, které ovšem snižují zisk. Čím jsou velkoobchodní nebo maloobchodní kanály pro dané produkty omezenější, tím více jsou svírány již existujícími konkurenty a tím pádem je vstup do odvětví těžší. Tato překážka může být tak vysoká, že

jedinou možností, aby ji nová firma překonala, je vytvořit úplně nový distribuční kanál. (Porter, 1994)

Vládní politika

„Vláda může pomocí nástrojů, jako jsou např. udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám, omezovat nebo dokonce uzavřít vstup do odvětví. Příkladem regulovaných odvětví jsou prodej alkoholu, nákladní automobilová doprava nebo železnice. Skrytějšími nástroji vládního omezování nových vstupů jsou závazné normy maximálně přípustného znečištění vod a ovzduší, bezpečnostní a technické předpisy pro určitý druh produkce. Vládní politika má v těchto oblastech přímý společenský užitek, ale je často doprovázena druhotnými důsledky, které ovlivňují možnost vstupu do odvětví.“ (Porter, 1994, s. 13)

Konkurenti v odvětví

Aby firma získala výhodné postavení, musí překonat několik překážek – jednou z nich je také soupeření se stávajícími konkurenty. Firmy mezi sebou soupeří, neboť cítí určitý tlak nebo naopak se snaží využít nové příležitosti, aby dosáhli lepšího postavení. Soupeření v řadě odvětvích může probíhat na „válečné“ úrovni, zatímco v jiných odvětvích je označováno „džentlmenským“. Pokud provede jedna z firem konkurenční kroky, zanechají zřejmý efekt na soupeřících partnerech a mohou vyvolat i odvetu. Z toho vyplývá, že firmy jsou na sobě navzájem závislé. Vytrvalé soupeření je důsledkem několika faktorů, např.

- pomalý růst odvětví
- vysoké fixní nebo skladovací náklady
- nedostatečná diferenciací
- různorodost konkurentů
- vyrovnání konkurenti
- vysoké strategické záměry (Porter, 1994)

2.2.5.2 Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou hlavním důvodem soutěžení mezi všemi firmami v odvětvích. Substituty stanovují cenové stropy, které si firmy mohou v odvětví se ziskem účtovat.

Rozeznáváním substitutů rozumíme hledání ostatních produktů, které plní tutéž funkci jako daný produkt. Největší pozornost by měla být věnována substitutům, jejichž lepší se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, anebo jež jsou produkovány odvětvími, které dosahují vysokého zisku. Tato analýza je důležitá při rozhodování, kdy se snažíme o úplné vytlačení substitutu, anebo počítáme se substitutem jako s nezbytnou silou, díky nové strategii. (Porter, 1994)

2.2.5.3 *Vyjednávací vliv odběratelů*

Odběratelé tlačí na snižování cen, snaží se dosáhnout vyšší úrovně kvality služeb a vystavují proti sobě konkurenty. Většina odvětví prodává své výrobky či služby nikoliv pouze jedinému odběrateli, ale celé skupině odběratelů. Vyjednávací vliv této skupiny je tedy jednou z hlavních konkurenčních sil, které určují potenciální ziskovost odvětví. Skupina odběratelů je silná, pokud platí následující faktory:

- je soustředěná nebo nakupuje velké množství k celkovému objemu prodeje dodavatele,
- výrobky, které nakupuje v daném odvětví, tvoří podstatnou část odběratelových nákladů případně nákupů,
- výrobky, které nakupuje v odvětví, jsou neodlišné nebo standardní. Odběratelé, kteří mohou snadno najít náhradní produkty, mohou stavět jednu společnost proti druhé,
- odběratelé vytvářejí zřetelnou hrozbu zpětného sjednocení. Jsou-li odběratelé z části spojeni, nacházejí se v postavení, kdy mohou žádat ústupky. Pokud jsou odběratelovy motivy k integraci založeny spíše na necenových faktorech, např. získání jistoty v dodávkách, musí většinou firmy v odvětví nabídnout cenové ústupky, aby zabránily integraci,
- produkt v odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce. Odběratelé jsou méně choulostiví na cenu, je-li kvalita odběratelovy produkce z větší části ovlivněna daným produktem,
- odběratel má téměř veškeré informace. S plnou informovaností si posiluje vyjednávací pozici a může tak odporovat nesprávným dodavatelským tvrzením. (Porter, 1994)

2.2.5.4 *Vyjednávací vliv dodavatelů*

Dodavatelé mohou ohrozit ostatní účastníky tím, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Pod pojmem dodavatel si vybavíme ostatní firmy, ale dodavatelem jsou rovněž pracovní síly, které mají v mnoha odvětvích značný vliv. Skupina dodavatelů má posilující postavení, platí-li tyto podmínky:

- nabídka je ovládána pár společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává,
- nečelí ostatním substitučním výrobkům při dodávkách danému odvětví
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání
- dodavatelé mají diferencovanou produkci, která v případě změny dodavatele, omezuje možnosti odběratelů stavět dodavatele proti sobě. (Porter, 1994)

3 PRAKTICKÉ ASPEKTY ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY



Obrázek 3.1 Logo společnosti

Zdroj: Bazény Diamant, 2014

3.1 Charakteristika společnosti

Statutárním orgánem a zároveň jednatelem a společníky firmy Diamant Unipool s.r.o. jsou pan Jaroslav Lukáš spolu se svým synem Ing. Martinem Lukášem. Společnost sídlí v malé obci zvaná Bynina 99, což je část města Valašského Meziříčí.

Mezi hlavní předměty podnikání společnosti Diamant Unipool s.r.o. patří:

- výroba zboží z plastů - hlavní výroba zaměřena na výrobu bazénů a zastřešení bazénů
- ubytovací služby – ubytování ve vlastních ubytovnách s kapacitou 300 osob
- realitní činnost – budování inženýrských sítí a příprava pozemků pro stavbu rodinných domů

Roční produkce společnosti dosahuje 450 až 500 ks bazénů o celkovém objemu 65 milionů Kč. Hlavní odbytiště tvoří tuzemský trh, zhruba 36 %. Od roku 2003 společnost pracuje s několika zahraničními partnery na zajištění odbytu.

V posledním uzavřeném roce 2013 byl podíl odbytu v rámci trhu domácího 36 % a zahraničního 64 %. Na základě strategie rozvoje firmy by měl také díky realizaci projektu export postupně růst až o 15 – 25 %. V rámci domácího trhu je firma v současné době zaměřena spíše na privátní sféru (soukromé osoby) s podílem na domácích tržbách 55 – 60 %, firemní zákazníci 15 % a zákazníci z okruhu stavebních firem 1 – 2 %.

3.2 Historie společnosti

Vznik společnosti byl iniciován potřebou regionálních firem zajistit dodávky a zpracování plastových dílů, neboť tyto díly požadovaly výrobní podniky ve Valašském Meziříčí a blízkém okolí. Po založení společnosti byla hlavní činností výroba a prodej zboží z plastů.

Zkušební výroba byla zahájena v r. 1996, kdy výroba prvního bazénu byla prováděna v pronajatých prostorách. V začátcích se pohybovala roční produkce okolo 50 realizovaných bazénů a počet zaměstnanců firmy nedosáhl ani deseti. Postupem času a v důsledku rostoucích požadavků odběratelů byl doplňován strojní park a v souvislosti s narůstajícím počtem zakázek i počet zaměstnanců až do současného stavu. V této době se společnost při vytváření výrobní sortimentní skladby zaměřila na nabídku plastových nádrží všech velikostí a tvarů určenou průmyslovým firmám. Tyto plastové nádrže byly určeny pro částečnou náhradu nerezových nádrží. Tato strategie byla úspěšná a již v r. 1997 společnost dodávala nádrže do více než 150 českých průmyslových a chemických podniků.

Po jednom roce činnosti a vytvoření počáteční finanční hotovosti byl v roce 1997 zakoupen objekt ve Valašském Meziříčí – Juřince. Po 5 letech výroby se i tyto prostory ukázaly být svou velikostí nedostačující. Byl zpracován projekt nového areálu se dvěma výrobními halami, skladovacími prostory, technickým zázemím a reprezentativním administrativně-prodejním místem.



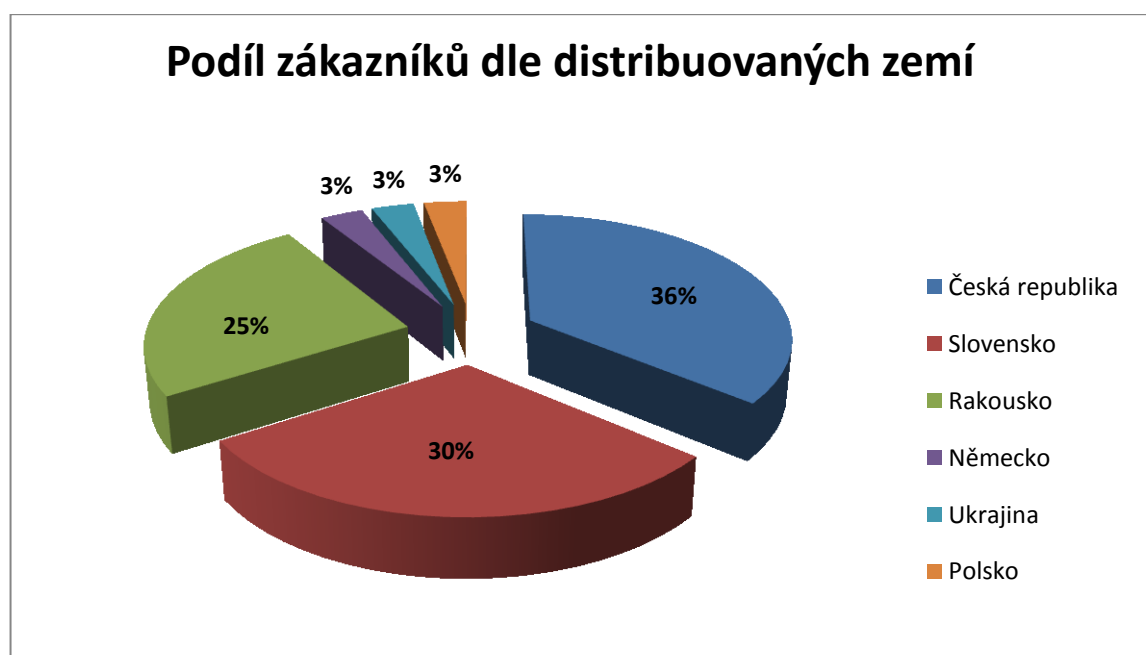
Obrázek 3.2 Sídlo společnosti

Zdroj: Bazény Diamant, 2014

3.3 Současný stav společnosti

Hlavním působením společnosti na trhu je oblast zpracovatelského průmyslu, konkrétně komplexní činnost v oblasti výroby, montáže a instalace bazénů, zastřešení bazénů a výroby komerčních vířivých van.

Společnost se za dobu své existence stala vysoce konkurenceschopnou a v posledních letech také dynamicky se rozvíjející společností, mj. díky úspěšnému čerpání evropských dotací. Společnost realizuje své výrobky a služby jak v České republice (36 %), tak v zahraničí (64 %), především pak na Slovensku, Ukrajině, v Polsku a Rakousku.



Obrázek 3.3 Podíl zákazníků dle distribuovaných zemí

Zdroj: vlastní zpracování

Současný sortiment zahrnuje výrobu zboží z plastových materiálů, zejména výrobu bazénů a nádrží nejrozličnějších velikostí a typů dle požadavků odběratelů. Pro zajištění kvality firma využívá pouze certifikované a homologované materiály pro výrobu bazénů. Běžně je poskytována záruka na dodávané zboží v délce 10 let. V současné době společnost ročně produkuje cca 500 bazénů a 300 zastřešení bazénů, vyrábí ve vlastních moderních halách a zaměstnává 35 osob.

Diamant Unipool s.r.o. má bohaté zkušenosti s výrobou a dodávkou bazénů různých typů a velikostí a výrobků z plastů. V současné době patří mezi přední výrobce v dané oblasti v rámci republiky a střední a východní Evropy.

V letech 2012 se pohybovaly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v hodnotě 58 mil. Kč; v roce 2013 společnost zaznamenala nárůst tržeb na 65 mil. Kč. Úroveň tržeb je tedy v posledních letech stabilní i v době ekonomické recese.

3.3.1 Současná sortimentní skladba

Výrobky jsou určeny především pro konečné užití a v naprosté většině se jedná o nejrůznější typy bazénů a s tím související příslušenství, poskytování údržby a zajišťování ohřevu a hygieny vody. Z široké škály výrobků lze jmenovat například:

- plastové a fóliové bazény (vnitřní i zahradní),
- příslušenství (jedná se o nejrůznější systémy ohřevu vody, čerpadla, filtry, vodní vysavače, ventily, pískové náplně apod.),
- prodej zařízení k ošetřování vody.

3.4 Personální struktura společnosti

Společnost zaměstnává v současné době 35 stálých zaměstnanců. Ve firmě jsou zastoupeny všechny pozice, a to od manažerských, administrativních, ekonomických, technicko-odborných až po nejnižší dělnické a pomocné pozice. Co se týká vzdělanostní struktury, je ve společnosti zaměstnáno 10 % vysokoškolsky vzdělaných osob, což představuje poměrně vysoký podíl odborníků. Díky dynamickému rozvoji firmy v posledních letech došlo k tvorbě nových pracovních míst a postupnému zvyšování počtu zaměstnanců. Společnost zavedla od roku 2009 systém rozdělování práce, vzdělávání, zvyšování kvalifikace, hodnocení, kontroly i motivace těchto pracovníků. V rámci tohoto systému jsou také každoročně zpracovávána pravidla profesního výcviku.

Z personálního hlediska je společnost Diamant Unipool s.r.o. rozdělen do těchto úseků:

- ekonomicko-správní úsek
- obchodní oddělení
- výroba zboží z plastů
- výroba kovo zastřešení
- středisko kancelářské techniky

Společnost má dále tyto externí spolupracovníky:

- správce webových stránek
- správce počítačových sítí
- grafické studio včetně reklamního pracovníka – tvorba a tisk katalogů a reklamních letáků
- účetní a ekonomicko-poradenskou firmu
- stavebně-servisní četu – nové stavební investice opravy a údržba budov
- poradce pro legislativu v oblasti investičních akcí.

3.5 Ostatní aktivity společnosti

V roce 2004 zakoupila společnost Diamant Unipool s.r.o. ve Valašském Meziříčí komplex nefunkčních ubytoven od podniku Deza. Tyto v průběhu r. 2004 – 2005 kompletně zrekonstruovala a začala plně provozovat. V průběhu celého roku je ubytovací komplex obsazen z 95 %.

V roce 2007 dokončila společnost Diamant Unipool s.r.o. výstavbu stravovacího zařízení. Hlavním důvodem stavby tohoto objektu bylo zajistit pro ubytované možnost stravování a tím nadále udržet plnou obsazenost ubytoven.

Společnost již několik let finančně podporuje Dětský domov Liptál, Dětský domov Valašské Meziříčí a Stacionář mentálně postižených dětí Anděl Kelč. V roce 2008 společnost vybudovala s Tomášem Baťou dětskému domovu v Liptále venkovní plastový bazén, viz. obrázek 3.4.



Obrázek 3.4 Jednatel společnosti pan Jaroslav Lukáš
s Tomášem Baťou a ředitelkou dětského domova Liptál
Zdroj: interní zdroj společnosti

4 PRŮZKUM TRHU

4.1 Benchmarking

První boom výroby bazénů začal zhruba před dvaceti lety. Od té doby se na trhu objevilo nespočet společností zabývajících se právě výrobou bazénů. Postupně s dobou se inovovaly nejen produkty, ale hlavně technologie a postupy. V dnešní době bohužel ještě velká část zákazníků nejvíce preferuje co nejnižší finální cenu výrobku. Proto největší výrobci na trhu využívají této skutečnosti a vyrábí z levných materiálů. I proto je pro menší firmy, které usilují o zhotovení kvalitních výrobků, těžší obstat. Opačným příkladem je zahraniční trh, především Německo a Rakousko, kde zákazníci preferují kvalitu a jsou ochotni za ni zaplatit. Proto mohou být perspektivou pro menší firmy, právě zahraniční trhy, kde se tyto firmy dočkají ocenění jejich skutečné kvality.

V tomto odvětví je potřeba být v podvědomí zákazníků prostřednictvím reklamy a jiné formy propagace tak, aby si při potřebě mít bazén zákazníci vzpomněli právě na společnost Diamant Unipool s.r.o. Společnosti Diamant Unipool s.r.o. konkurují v celé České republice jak společnosti, které se nacházejí na podobné úrovni, tak společnosti, které ji hlavně díky své velikosti a obratu převyšují. Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti Diamant Unipool s.r.o. patří:

4.1.1 Albixon a.s.

Albixon a.s. je přední českou společností zabývající se již několik let výrobou a montáží bazénů a zastřešení. Kromě toho dodává svým zákazníkům vířivky, infrasauny a bazénové příslušenství. Další výrobní sortiment tvoří čistírny odpadních vod a jímky. Jedná se o velkou a silnou společnost s více než 250 zaměstnanci. Roční tržby této společnosti se pohybují okolo 980 milionů Kč. Velkou výhodou společnosti Albixon a.s. je to, že pobočky můžeme nalézt ve větších městech každého kraje ČR. Díky svému vlastnímu vývojovému centru, které sleduje ty nejmodernější trendy v technice, výkonu a designu, může společnost snáze inovovat své výrobky.

Tato společnost se sice prezentuje jako bazénový specialista číslo jedna, ale mezi bazénovou špičku se zajisté nedostala kvůli kvalitě produktů. Albixon a.s. vyrábí bazény a zastřešení v nejnižší kvalitní třídě. Velkou část tržeb firmy tvoří bazénové příslušenství, které v rámci velkoobchodu dodává ostatním výrobním firmám jak v ČR, tak v celé EU i Rusku. Tyto výrobky zásadně dováží z Číny. To je patrně důvod, proč si může Albixon

a.s. dovolit nižší ceny bazénů a příslušenství ve srovnání s konkurencí. Albixon a.s. investuje ročně do reklamy okolo 50 milionů Kč, a proto o něm můžeme slyšet velmi často. K zviditelnění využívá VIP celebrity, které si nechaly zhotovit bazén právě od této společnosti, a také televizní reklamy aj.

4.1.2 Bazény Urbánek, s.r.o.

Společnost Bazény Urbánek, s.r.o. je nejvíce podobná společnosti Diamantu Unipool s.r.o. Jedná se o malou rodinnou firmu působící ve Starém Poddvorově na jihu Moravy. S výrobou bazénů tato společnost započala o dva roky později. Silnou stránkou je kvalitní výroba, precizní péče a přístup. Servis obdobně disponuje nejmodernějšími stroji. Slabinou společnosti je, že má pouze jedinou pobočku, a to na jihu Moravy. Bazény Urbánek, s.r.o. se soustředí pouze na výrobu bazénů, zastřešení a prodej příslušenství, které distribuuje jen po ČR a Slovensku. Roční podíl tržeb se pohybuje okolo 75 milionů Kč, což je nejméně z porovnávaných konkurentů.

4.1.3 Madekop, s.r.o.

Tato společnost je podobná společnosti Diamant Unipool s.r.o. a také výše uvedené společnosti Bazény Urbánek, s.r.o. Odlišuje se tím, že její sortiment se nezaměřuje jen na bazény a zastřešení, ale také na zakázkovou výrobu veškerého interiérového nábytku, pergol a zimních zahrad. Společnost Madekop, s.r.o. sídlí ve Vrbici v Jihomoravském kraji a vlastní předváděcí prodejnu v Břeclavi. Od r. 2000 expeduje 60 % své produkce do Rakouska a Německa.

4.1.4 Mountfield a.s.

Mountfield a.s. je oproti DU asi desetinásobně větší společnost. Největší odlišnost od DU i ostatních společností spočívá v tom, že se nejedná o výrobní podnik, ale o prodejní organizaci. Je známý svou celorepublikovou maloobchodní sítí prodejen, přičemž v každé z nich se lze seznámit s nabídkou bazénů. Díky svým 56 prodejnám po celé ČR jsou nejvíce dostupní zákazníkům. Kvalita produktů již není tak oslnivá, jelikož většina produktů se dováží ze zahraničí.

Drtivý podíl tržeb tvoří prodej zahradní techniky a doplňků pro zahradu, např. travní sekačky, motorové pily, zahradní nábytek, krby aj. Tento sortiment tvoří zhruba 80 %, divize bazény a zastřešení tvoří zbylých 20 %. Mountfield a.s. se do podvědomí zákazníků dostává také díky reklamám, do nichž společnost investuje cca 130 mil. Kč.

4.1.5 POPP s.r.o.

Další společnost sídlící v Jihomoravském kraji, a to konkrétně ve Velkých Bílovicích (3 km od dálnice Brno - Bratislava). Jedná se o velmi dravou společnost, která inovuje a vylepšuje své produkty, díky čemuž získává řadu ocenění. Pro výrobu používá nejmodernější techniku. Od roku 2013 se POPP s.r.o. stal výhradním zástupcem luxusních sklokeramických bazénů Leidenfrost pro ČR a Slovensko. Jejich nápaditost potvrzuje i vybudování moderního showroomu bazénů a zastřešení, jenž je největší v ČR.

Zvolené faktory	Konkurující společnosti					
	Diamant Unipool	ALBIXON	Bazény Urbánek	Madekop	POPP	Mountfield
Šíře sortimentu	7	7	5	7	7	8
Roční obrat	6	8	5	6	7	9
Cenová politika	6	8	5	5	6	8
Kvalita produktů	9	5	8	7	8	5
Propagace	7	9	3	6	7	9
Reference zákazníků	8	6	7	7	8	5
Akční nabídky	3	6	1	4	4	8
Dostupnost	7	8	4	6	5	9
Expedice do zahraničí	7	6	4	5	7	1
Počet bodů	60	63	42	53	59	62
Podíl z nejlépe hodnoceného	95%	100%	67%	84%	94%	98%

Tabulka 4.1 Benchmarking podniků

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka (4.1) zobrazuje konkurenční prostředí pro výrobu bazénů a zastřešení v celé ČR. Pro srovnání bylo vybráno pět největších konkurentů, kteří byli hodnoceni v osmi kategoriích. Bodová stupnice se pohybovala v rozmezí 1 až 10. Jednotlivé body byly přidělovány na základě poskytnutých informací majitele společnosti DU, z referencí zákazníků a ze získaných materiálů konkurentů. Barevně jsou zvýrazněny oblasti, ve kterých jednotlivé společnosti dopadly hůře oproti konkurentům. Poslední řádek v tabulce zobrazuje relativní podíl oproti nejlépe hodnocené společnosti.

Nejlépe dopadla společnost Albixon, a.s. a velmi podobně i Mountfield a.s., a to převážně díky své velikosti a počtu prodejen. Nejen finance, které vynakládají na propa-

gaci, ale také obrat těchto společností se pohybují v několikrát větších částkách oproti výše zvoleným konkurentům. Kvalita výrobků, které nabízejí, je však o třídu níže oproti zbylým společnostem. Jednoduše řečeno, kvantita jde na úkor kvality.

Na třetím místě, čili velmi dobře, se umístila společnost Diamant Unipool s.r.o. Mezi její největší slabiny patří pouze malé zastoupení akčních nabídek, na které zákazníci slyší nejvíce. Velmi podobně dopadly společnosti POPP a Madekop, a to z toho důvodu, že tyto tři společnosti jsou si velmi podobné svou velikostí, sortimentem a částečně i expedicí. Jejich společnou a zároveň silnou stránkou je nabídka opravdu kvalitních produktů. Nejhuře z porovnávaných firem dopadla společnost Bazény Urbánek, ale to jen kvůli své velikosti. Jedná se o malou rodinnou firmu, která si teprve získává svou klientelu.

4.2 Porterova analýza

4.2.1 Potenciální konkurent

Přestože na trhu již působí nespočet společností zabývajících se prodejem bazénů a dalšího příslušenství, může se objevit nový konkurent. Pro tyto nové konkurenty nebude vůbec snadné obstát mezi zavedenými firmami, které již mají vybudované určité postavení na trhu a svoji image. Existuje tedy riziko, že na trh vstoupí nový konkurent, ale ten by musel přijít s jedinečnou inovací, aby dokázal prorazit na trh mezi ty nejlepší. V tomto odvětví hraje důležitou roli loajalita zákazníků a i proto je pro potenciální konkurenty nesmírně těžké zaujmout zákazníka, získat jej a následně si jej udržet.

4.2.2 Konkurenční rivalita

Po provedení analýzy konkurence lze za nejzásadnější konkurenty považovat společnosti POPP, Madekop a Bazény Urbánek. Tyto společnosti jsou svou velikostí, sortimentem, obratem a hlavně kvalitou produktů velmi podobné společnosti Diamant Unipool s.r.o. Potenciální zákazník si z nich vybírá podle zkušeností a dostupnosti jednotlivých společností. Z těchto tří je největším konkurentem v současné době společnost POPP, která objevila novou cestu bazénového designu. Nevýhodou této společnosti je to, že vlastní pouze jednu prodejnu pokrývající území celé ČR.

Největším ohrožením jsou globální společnosti, jako jsou Albixon a.s. a Mountfield a.s., jejichž pobočky najdeme buď přímo ve Valašském Meziříčí (Mountfield), nebo v okolních městech jako je Zlín, Olomouc a Ostrava (Albixon). Tyto společnosti těží z

velkého množství prodejních míst a vyššího povědomí o jejich značce. Orientují se na výrobu mírně levnějšího, avšak kvalitativně nesrovnatelně horšího produktu.

Velmi zajímavou cenu a často také design nabízejí prodejci bazénů a wellness vybavení původem z asijských zemí. U těchto produktů mají ovšem zákazníci i samotní prodejci často velké problémy s kvalitou a u veřejnosti jsou často jejich produkty vnímány jako velmi nekvalitní. Většina hobbymarketů (Baumax, Bauhaus, Hornbach atd.) prodává vzhledem k nízké ceně právě tento sortiment, lze jej ovšem nalézt také u značného množství tzv. internetových prodejců.

Česká republika je typická velkým množstvím výrobců bazénů. V drtivé většině se jedná o menší společnosti a živnostníky, jež svými technologiemi a výrobními procesy nedosahují kvalit společnosti Diamant Unipool s.r.o.

4.2.3 Substituční výrobky

Bazény a vířivé vany nemají žádný substitut. Produkty lze vyrábět v různých rozměrech a provedeních (materiálových) úpravách dle standardní nabídky výrobce nebo na přání a dle specifických požadavků zákazníka. Konečný produkt jako takový však nelze nahradit jiným výrobkem obdobných vlastností a charakteristik.

Ze začátku svého podnikání většina společností začínala pouze s prodejem bazénů. Postupem času se stal fenoménem wellness. Proto někteří využili tento výklenek a zaměřili se na prodej vířivek a masážních van, aby „šli“ s trendem. Spolu s bazény je portfolio společnosti rozšířeno o bazénové příslušenství, bez kterého se neobejde kvalitní údržba bazénu, např. filtry, vodní vysavače aj.

Na českém a evropském trhu, kde působí společnost Diamant Unipool s.r.o., se však nacházejí konkurenční výrobci, kteří se zabývají výrobou obdobných produktů. Možnost potenciální náhrady výrobků společnosti Diamant Unipool s.r.o. za výrobky konkurence existuje a nelze ji vyloučit.

4.2.4 Síla kupujícího vyjednávacího o ceně

Globální obchody si mohou dovolit tlačit ceny níže. To dává tuzemským zákazníkům, kteří preferují co nejnižší ceny, podstatnou vyjednávací pozici, která nutí ostatní společnosti snižovat ceny na hranici své únosnosti. Jinak je tomu v zahraničních zemích. Pro zahraniční klienty není prioritní jednání o ceně, ale o kvalitě produktu a odvedené práci. Největší podíl zákazníků, jež poptávají bazén, je profilován z řad soukromých osob

vlastnících rodinný dům. Na tento zákaznický segment se orientuje drtivá většina konkurentů na trhu.

Co se týká rozdělení odběratelů domácích a zahraničních zákazníků, v současné době převládá zahraniční poptávka. Naopak tomu bylo před třemi lety, kdy dominoval tuzemský trh (65 %). V současné době se pohybuje export na úrovni 64 % obrátu společnosti. Export výrobků a služeb je cílen do Polska, Rakouska, na Slovensko, Ukrajinu a nově do Německa. Odbyt do zahraničí je předběžně zajištěn i na další období a předpokládá se podstatné zvýšení objemu do Rakouska a na Ukrajinu.

4.2.5 Síla prodávajícího při vyjednávání o ceně

Základním materiálem pro výrobu plastového bazénu je speciální homogenní plast polystone. Plast polystone je homogenní polypropylen opatřený UV stabilizátorem. Materiál se vyznačuje vysokou stálobarevností a odolností proti mrazu. Výrobce a dodavatelem tohoto plastu je německá firma Roechling, s.r.o., která tento materiál vyrábí ve své pobočce v Sezimově Ústí. Cena za 1 m² se pohybuje okolo 300 Kč. Dalším dodavatelem tohoto materiálu je podnik IMG z Hodonína.

4.3 PEST analýza

4.3.1 Politicko-právní prostředí

Zaměstnavatelé se museli od 1. ledna 2014 seznámit s řadou novinek, které přinesl především nový občanský zákoník. Společnosti Diamant Unipool s.r.o. se týká například změna v poskytování náhrady mzdy. Nejenže se mění redukční hranice pro nemocenské a tím i pro náhradu mzdy, ale zkracuje se délka jejího poskytování. Zaměstnavatel bude vyplácet náhradu mzdy za období prvních 14 kalendářních dnů trvání pracovní neschopnosti namísto dosavadních 21 dnů. Zaměstnanec bude mít nárok na nemocenské od okresní správy sociálního zabezpečení již od 15. dne trvání pracovní neschopnosti. (Businessinfo, 2013)

V lednu předchozího roku došlo ke zvýšení obou sazeb DPH o 1 %. (Morávek, 2013) Zvýšení DPH pro společnost Diamant Unipool s.r.o. nebylo podstatné, jelikož dané navýšení DPH na průměrné zakázce dělá cca 1.000 Kč a výrobci ani zákazníci toto nepatrné navýšení nepovažují za podstatné při rozhodování o pořízení investice.

V roce 2014 dochází také ke změnám v sazbách stravného. Pan Jaroslav Lukáš by rovněž mohl na stravném vyplatit více. Ovšem stravné vyplacené nad rámec náhrad uvedených v zákoníku práce nebude daňově uznatelným výdajem. (Kučerová, 2014)

Společnost Diamant Unipool s.r.o. poskytuje také benefity ve formě příspěvku na stravování čili stravenek a využívá služby externího bezpečnostního technika, který dbá na dodržování bezpečnostních zásad na pracovišti.

4.3.2 Ekonomické prostředí

Každoroční mírný nárůst nezaměstnanosti v České republice souvisí s recesí, s níž se v posledních několika letech potýkáme. Obecná míra nezaměstnanosti dosáhla na počátku letošního roku 6,7 %, což poukazuje na mírný pokles oproti dřívějším letem. (Český statistický úřad, 2014a)

Průměrný podíl nezaměstnaných osob na konci roku 2012 činil ve Zlínském kraji 7,82 %. Z toho nejvíce nezaměstnaných se vyskytuje v okrese Vsetín (9,07 %). (Český statistický úřad, 2013a). Díky realizaci projektu a pořízení nového technologického zařízení vytvořil společnost Diamant Unipool s.r.o. šest nových pracovních míst v regionu s vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností.

V průběhu třetího čtvrtletí roku 2013 se ve Zlínském kraji celkový počet uchazečů o zaměstnání zvýšil o 275 lidí, z čehož vyplývá, že celková situace na trhu práce je ve srovnání s loňským rokem horší. Počet uchazečů o zaměstnání v daném čtvrtletí roku 2013 byl o 3 545 lidí (tedy o 13 %) vyšší než v roce 2012, kdy bylo evidováno 27 438 uchazečů o zaměstnání. Nezaměstnanost v České republice rostla v daném čtvrtletí roku 2013 více (o 2%), ve Zlínském kraji byl zaznamenán nárůst o 0,9 %. (Zlín, 2013)

Ve 4. čtvrtletí 2013 činila průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 26 637 Kč, což je o 484 Kč (1,8 %) méně než ve stejném období roku 2012. (Český statistický úřad, 2014b) Průměrná hrubá měsíční mzda ve Zlínském kraji za rok 2012 činila 22 068 Kč, což představuje nejmenší částku ze všech krajů. (Český statistický úřad, 2013a)

Dalším problémem Zlínského kraje je nedostatek volných pracovních míst. Počet těchto míst v roce 2012 činil v tomto kraji 1 269. Nejvíce se vyskytlo pracovních příležitostí v okrese Zlín (502). (Český statistický úřad, 2013b)

V průběhu roku 2013 se narodilo v ČR 106,8 tisíce živých dětí, o 1,8 tisíce méně než v roce 2012. Po roční stagnaci tak pokračoval pokles počtu narozených dětí zaznamenávaný od roku 2009. (Český statistický úřad, 2014c) Ve Zlínském kraji se v roce 2013 narodilo 5 585 dětí, což představuje oproti předchozím letům mírný pokles. (Český statistický úřad, 2013a)

4.3.3 Sociálně-kulturní prostředí

U rodinného domu, na chatě nebo na chalupě. Česku se právem přezdívá bazénová velmoc a při pohledu do zahrad je více než jasné, že Češi si vnitrozemskou polohu našeho státu a nedostatek přírodních koupališť s kvalitní vodou umějí vynahradit (Novotná, 2014)

Neméně zajímavý je fakt, že co do vlastnictví zahradních bazénů patříme v porovnání s jinými evropskými zeměmi na špici. Na sto tisíc obyvatel totiž v Česku připadá 1 980 bazénů, zatímco v ekonomicky silnějším Německu evidují na stejný počet lidí jen 972 bazénů. A rychle se prý dotahujeme i na evropské šampióny – Španělsko a Francii. Lze očekávat, že v horizontu dvou tří let se staneme evropskou jedničkou. Výrazně se totiž mění i pohled lidí na vlastnictví bazénu. Zatímco před zhruba deseti lety se považovalo mít vlastní bazén za značku prestiže a luxusu, dnes je tomu díky dostupnějším cenám, rodinným domům se zahradou a dětem jinak. (Novotná, 2012)

Bazénoví šampióni v zemích EU

Země	Počet obyvatel	Celkem bazénů	Počet bazénů na 100 tisíc obyvatel
ČR	10 000 000	198 000	1 980
Německo	82 300 000	800 000	972
Francie	64 000 000	1 400 000	2 188
Itálie	58 000 000	200 000	345
Velká Británie	60 000 000	230 000	383
Španělsko	44 700 000	1 112 000	2 488
Švédsko	9 200 000	130 000	1 413

Tabulka 4.2 Bazénoví šampióni v zemích EU

Zdroj: Novotná, 2012

Český trh je zemí, která je ojedinělá v Evropě ve výrobě bazénů. Nejvíce výrobců se nachází právě u nás. Trh v ČR je přeplněn výrobci bazénů, a tudíž dochází k obrovskému přetlaku výrobců. Malí výrobci, kteří nemají tak velké náklady a technologické zařízení na výrobu, český trh zahltili méně kvalitními výrobky a nabízejí je s minimálním ziskem. Je proto velmi těžké se na tomto „zdegenerovaném“ trhu uplatnit s výrobkem kvalitním a samozřejmě dražším. Většina lidí si vybírá výrobce dle ceny. Časem sami zjistí, že se jim nevyplatí investovat do levnějšího, ale zároveň méně kvalitního bazénu.

Plavecké školy, které poskytují výuku plavání pro děti předškolního a školního věku, jsou dobrým základem pro to jak dětem zpříjemnit zážitek z plavání a dovádění v bazénech. Právě děti mají na své rodiče velký vliv. Z výzkumu agentury EUSA, která dlouhodobě sleduje úroveň vybavenosti evropských domácností, vyplývá, že například v roce 2000 si v Česku pořídilo zahradní bazén 55 % kupujících právě kvůli dětem. V roce 2011 to už bylo 78 % kupujících. Nepochybně to souvisí s tím, jak na okrajích měst vznikají nová seskupení rodinných domů se zahradami. Stěhují se do nich převážně mladé rodiny, které jsou ochotny pro zdravý rozvoj a sportovní vyžití svých potomků vytvořit co nejlepší podmínky. (Novotná, 2012)

Lidé, kteří si bazén nemohou dovolit nebo po něm ani netouží, v horkých letních dnech preferují koupání ve volné přírodě či veřejných koupalištích, což přináší určité riziko. Z tohoto důvodu je věnována kontrole koupacích vod velká pozornost. V přírodních nádržích mohou být koupající se lidé ohroženi toxiny sinic a dalšími bakteriemi. Velkou zodpovědnost mají samotní koupající se lidé, kteří by se měli vyhnout místům, kde je koupání zakázáno a nekoupat se v jiných vodách evidentně znečištěných. Kvalita vod určených ke koupání v České republice je poměrně dobrá. V roce 2012 vyhovělo limitním požadavkům EU 143 (89,4 %) z celkových 160 sledovaných přírodních koupališť. (Státní zdravotní ústav, 2013)

4.3.4 Technologické vlivy

Technologické vlivy jsou v tomto odvětví zásadní. Největším ohrožením jsou pro společnost Diamant Unipool s.r.o. malé podniky – soukromé osoby působící na trhu, které dokáží vyrobit bazén a příslušenství k němu za použití méně kvalitní technologie. Takovému výrobku společnost Diamant Unipool s.r.o. není schopna konkurovat cenou, neboť

režie na výrobu a provoz jsou podstatně nižší. Díky těmto nekvalitním produktům jednotlivců jsou plastové bazény zařazeny do kategorie méně kvalitních.

Další ohrožení pro společnost představují luxusní sklokeramické kompozitní bazény, které byly vyvinuty a patentovány australskou firmou COMPASS Pools. Tato firma založila pobočku na Slovensku a zde začala produkovat své výrobky. V oblasti bazénů jsou jedničkou díky kvalitě bazénů, poskytnuté záruce a neblednutí materiálu. Zásadní problém pro rozšíření těchto luxusních bazénů je dvoj až trojnásobně vyšší cena. V případě, že by cena těchto bazénů klesla na výši ceny společnosti Diamant Unipool s.r.o., znamenalo by to pro ni existenční problém.

Také společnost Diamant Unipool s.r.o. přišla s novinkou na trh. Již v roce 2011 dokončila a následně představila přelivový bazén nerez – polystone. Jedná se o nejnovější generaci bazénů, kdy je kombinován vysoce kvalitní nerezový plech s materiálem polystone. Spojením těchto materiálů bylo dosaženo krásného, luxusního vzhledu a rovněž vysoké životnosti. Na trhu tuto kombinaci kvalitní nerezi a levného plastu zatím produkuje pouze společnost Diamant Unipool s.r.o.

K dopravě svých výrobků ke konečnému zákazníkovi využívá společnost z 90 % vlastních speciálních dopravních prostředků přizpůsobených k přepravě velkých nákladů – plastových bazénů, plastových a vířivých van. Pouze při přepravě speciálních zakázek využívá firma služeb velkých dopravních firem, které jsou vybaveny příslušnými dopravními prostředky k přepravě nadměrného nákladu

4.4 SWOT analýza

4.4.1 Analýza interního prostředí

Níže uvedené tabulky zobrazují silné a slabé stránky společnosti Diamant Unipool s.r.o. Silným a slabým stránkám jsou přiřazeny body od 1 (nedůležité) do 10 (nejdůležitější). Na ty nejdůležitější silné a slabé stránky by se měla společnost zaměřit a snažit se je udržet (v případě silných stránek), či je odstranit (v případě slabých stránek).

Silné stránky	Počet bodů
Dlouholetá tradice	6
Vlastní výroba	6
Široký sortiment bazénů i doplňků	7
Kvalita výrobku	9
Servis	6
Prodej bazénových doplňků	4
Výroba zastřešení	5
Počet prodejen	7
Distribuce v zahraničí	6
Moderní technologie	5
Finanční podpora dětských domovů	3
Účast na veletrzích v zahraničí	7
Reference zákazníků	8
Přístup zaměstnanců k zákazníkům	6
Ukázky vzorků	4
Desetiletá záruka	9
Internetová reklama	9

Tabulka 4.3 Silné stránky společnosti

Zdroj vlastní zpracování

Slabé stránky	Počet bodů
Provedení webových stránek	8
E-shop	5
Klesající prodej bazénů	8
Diverzifikace sortimentu (sezónní)	6
Vytíženost vedoucích pracovníků	9
Akční nabídky	7
Inovace bazénu	8
Vzdálenost společnosti od centra	3

Tabulka 4.4 Slabé stránky společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce níže (Tab. 4.5), která zobrazuje matici hodnotící interní faktory, bylo vybráno pět nejsilnějších a pět nejslabších stránek společnosti, dle předchozí analýzy (Tab. 4.3 a 4.4).

S/W	Popis	Váha	Rating	Celkem
S1	Reklama	0,09	3	0,27
S2	Kvalita výrobků	0,13	4	0,52
S3	Účast na veletrzích v zahraničí	0,1	4	0,4
S4	Počet prodejen	0,12	3	0,36
S5	Desetiletá záruka	0,13	4	0,52
W1	Provedení webových stránek	0,09	2	0,18
W2	Vytíženost vedoucích pracovníků	0,06	1	0,06
W3	Akční nabídky	0,09	2	0,18
W4	Inovace produktů	0,08	1	0,08
W5	Klesající počet zájemců	0,11	2	0,22
Suma		1		2,79

Tabulka 4.5 Matice hodnotící interní faktory

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí se zaměřuje na hrozby a příležitosti. Hrozby by se společnost měla snažit eliminovat a naopak příležitosti využívat. Hrozby, které ohrožují společnost a potenciální příležitosti společnosti Diamant Unipool s.r.o. jsou zobrazeny v tabulkách níže (Tab. 4.6 a 4.7). Na základě pravděpodobnosti možné hrozby či příležitosti a jejich dopadu pro společnost je provedena analýza externích faktorů.

Hrozby	Pravděpodobnost	Nebezpečí	Součin
Růst DPH	0,5	0,3	0,15
Růst inflace	0,8	0,7	0,56
Výstavba moderních aquaparků	0,6	0,5	0,3
Zhoršení vztahů s dodavateli	0,4	0,5	0,2
Poruchovost technologií	0,2	0,8	0,16
Vliv počasí	0,9	0,9	0,81
Nezaměstnanost	0,6	0,7	0,42
Špatný životní styl	0,5	0,8	0,4
Rostoucí nákladovost na bazén	0,4	0,8	0,32
Poškození jména firmy	0,3	1	0,3

Tabulka 4.6 Hrozby

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti	Pravděpodobnost	Atraktivita	Součin
Rozšíření E-shopu	0,4	0,8	0,32
Výstavba zámožných rodinných sídlišť	0,6	0,9	0,54
Zvýšení zájmu o vlastní bazény	0,5	0,9	0,45
Zahraniční trh	0,8	0,9	0,72
Zaměření se na městské lázně	0,5	0,8	0,4
Rozšíření vířivek pro veřejné využití	0,3	0,6	0,18
Inovace bazénu a zastřešení	0,8	0,7	0,56
Rozšíření výstavby hotelů	0,4	0,7	0,28
Zvýšení porodnosti	0,2	0,5	0,1
Růst střední vrstvy	0,4	0,6	0,24

Tabulka 4.7 Příležitosti

Zdroj: vlastní zpracování

O/T	Popis	Váha	Rating	Celkem
O1	Zvýšení zájmu o vlastní bazény	0,09	3	0,27
O2	Výstavba zámožných rodinných sídlišť	0,11	4	0,44
O3	Zahraniční trh	0,13	4	0,52
O4	Rozšíření e-shopu	0,06	3	0,18
O5	Zaměření se na městské lázně	0,09	3	0,27
T1	Inflace	0,08	2	0,16
T2	Vliv počasí	0,13	2	0,26
T3	Špatný životní styl	0,08	1	0,08
T4	Nezaměstnanost	0,11	1	0,11
T5	Poškození jména firmy	0,12	2	0,24
Suma		1		2,53

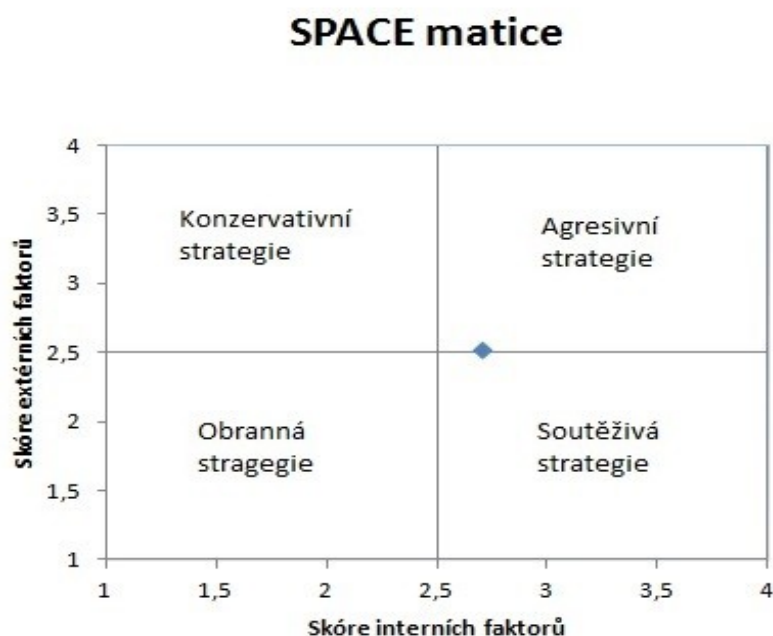
Tabulka 4.8 Matice hodnotící externí faktory

Zdroj: vlastní zpracování

5 NÁVRHY Z PRŮZKUMU

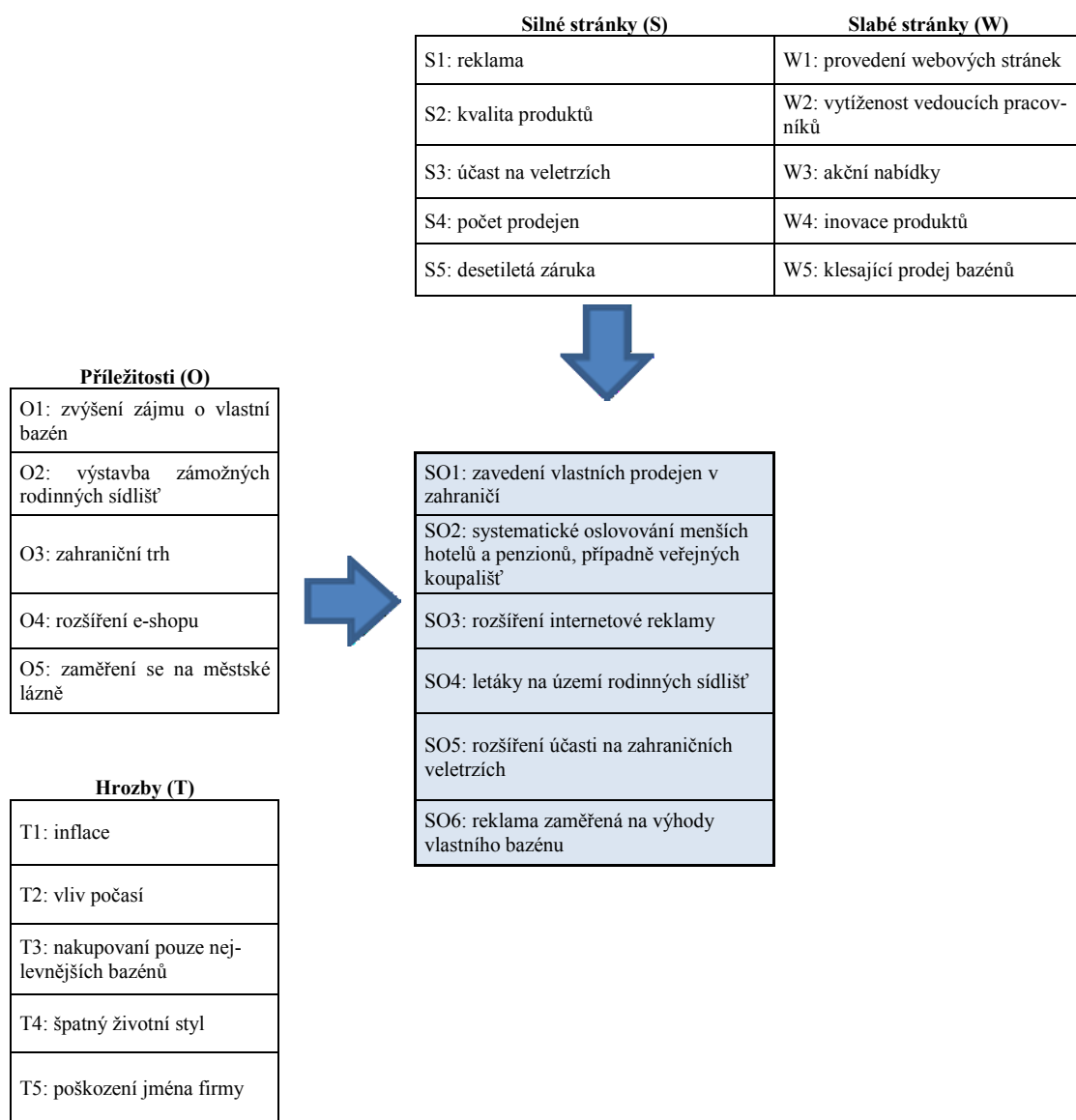
Pomocí analýzy interních (Tab. 4.5) a externích (Tab. 4.8) faktorů lze určit strategii, kterou společnost Diamant Unipool s.r.o. zastává. Po přenesení hodnot do SPACE matice (Obr. 5.1) byla jednoznačně vybrána agresivní strategie. A proto bylo ve SWOT matici (Obr. 5.2) vytvořeno šest strategií, které se opírají o kombinaci silných stránek a hrozeb.

Těchto šest vytvořených strategií bylo analyzováno pomocí QSPM matice (Tab. 5.1). Mezi nejzásadnější strategie (v Tab. 5.1 zvýrazněné růžovou barvou) patří propagace zaměřená na výhody vlastního bazénu, zavedení vlastních prodejen v zahraničí a oslovování menších hotelů a penzionů, případně veřejných koupališť.



Obrázek 5.1 SPACE matice

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5.2 SWOT matice

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie		ST1		ST2		ST3		ST4		ST5		ST6	
Klíčové faktory	Váha	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA
Příležitosti													
O1	0,09	3	0,27	1	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36
O2	0,11	2	0,22	1	0,11	2	0,22	4	0,44	2	0,22	4	0,44
O3	0,13	4	0,52	1	0,13	2	0,26	1	0,13	3	0,39	1	0,13
O4	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08
O5	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Hrozby													
T1	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16
T2	0,13	1	0,13	2	0,26	1	0,13	1	0,13	2	0,26	4	0,52
T3	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24
T4	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	2	0,22	3	0,33	3	0,33
T5	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
Silné stránky													
S1	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36
S2	0,13	2	0,26	3	0,39	1	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26
S3	0,01	4	0,04	1	0,01	1	0,01	1	0,01	4	0,04	1	0,01
S4	0,12	4	0,48	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24
S5	0,13	1	0,13	3	0,39	1	0,13	1	0,13	1	0,13	2	0,26
Slabé stránky													
W1	0,09	1	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	2	0,18	4	0,36
W2	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
W3	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27
W4	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
W5	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Celkem		3,97		3,74		3,63		3,51		3,72		4,88	
Pořadí		2		3		5		6		4		1	

Tabulka 5.1 QSPM matice

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedené SWOT analýzy budou společnosti Diamant Unipool s.r.o. navrženy strategie, které by měly vést k lepšímu postavení společnosti na trhu. Níže jsou podrobněji popsány tři prioritní navržené strategie.

5.1 Propagace zaměřená na výhody vlastního bazénu

V dnešní uspěchané době může být velmi náročné si s celou rodinou v době, kdy to zrovna umožňuje počasí, zajít na městské veřejné koupaliště. Z toho důvodu se zde otevírá příležitost vybudovat si vlastní bazén s dokonale čistou vodou a za ekonomicky příznivou cenu. Mezi největší negativa veřejných koupališť patří značná přeplněnost v parných dnech a nedostatek soukromí a pohodlí. Naproti tomu vlastnictví bazénu u rodinného domu nabízí možnost koupat se v jakoukoli denní hodinu, pohodlí, soukromí a hlavně kontrolu nad koupajícími se dětmi.

Zhruba 30 % produkce společnosti Diamant Unipool s.r.o. se prodává díky referencím zákazníků. Internetová reklama přispívá prodeji ze 40 %. Důležité je klíčové slovo „bazén“, které při zadání do vyhledávače zobrazí seznam firem prodávající bazény. Aby společnost Diamant Unipool s.r.o. získala zákazníka, musí být mezi prvními pěti firmami. Zbýlých 30 % produkce plyne z inzerce, výstav a ostatních reklam.

Navrhovaná varianta bude vycházet ze zkušeností s reklamou společnosti Diamant Unipool s.r.o. Jednalo by se o projekt probíhající dva měsíce, a to od poloviny února do konce dubna, v několika dostupných a současně využívaných médiích. Do celého projektu by byla společnost ochotna investovat 900 000 Kč.

Jednou z forem propagace by mohl být rozvoz firemních letáků distribuovaných do domácností žijících v rodinném domě. Předmětné reklamní letáky představí zákazníkům výhody spojené s vlastnictvím bazénu a současně se zaměří na rodiny s dětmi. Tato skupina zákazníků představuje podstatnou část současné klientely.

Níže jsou uvedeny výhody vlastního bazénu:

- Čistota vody
- Finanční dostupnost
- Soukromí
- Pohodlí
- Časová úspora

Tato forma reklamy by byla inzerována v podobném vzhledu i v odborných časopisech zaměřených na bydlení a zahrady. Jedná se o časopisy Dům a zahrada a Můj dům.

Další formou budou internetové banery a pop-up okna. Využijeme skutečnosti, že společnost tuto internetovou reklamu využívá a má s ní zkušenosti. Pozměníme pouze vzhled banerů ve prospěch reklamní kampaně zaměřené na rodiny s dětmi.

Ve stejném období by působila celorepublikově reklama v několika rádiích. Konkrétně by se mohlo jednat o rozhlasovou stanici Frekvence 1, Impuls a Evropa 2.

5.2 Zavedení vlastních poboček v zahraničních zemích

V současnosti společnost Diamant Unipool s.r.o. vlastní dvě pobočky v ČR (Valašské Meziříčí a Praha), dvě pobočky v Rakousku a jednu v Polsku a na Slovensku. Partnerští prodejci společnosti Diamant Unipool s.r.o. se nacházejí v Brně, v Gössendorfu (AUT), v Plavnici (SK) a Beltinci (SLO). Strategií společnosti je budování vlastních středisek. Provoz těchto středisek je finančně velmi náročný a pohybuje se ve výši cca 15 % z celkových tržeb daného střediska. V případě prodeje přes partnerské organizace a dealery je nutno vynaložit v podobě poskytnutého rabatu až 40 %. Tato částka je tak vysoká, že je mnohem výhodnější vybudovat vlastní síť prodejen. Rovněž ze strany zákazníka mnohem lépe působí, pokud výrobní společnost produkt dodává přímo a působí v jeho regionu či blízkosti. Vedoucí tým společnosti by se zaměřil na průzkum německého trhu. A již v letošním roce by zde mohl vybudovat, podobně jako v Rakousku, dvě až tři vlastní prodejny.

Dalším návrhem jak zvýšit konkurenceschopnost společnosti je tedy rozšíření vlastních poboček do Německa. Tato země sice zatím tvoří pouze 3 % odbytu, ale postupem času by mohlo dojít k nárůstu o 8 až 10 %. Právě němečtí klienti preferují kvalitní produkty, které jim společnost Diamant Unipool s.r.o. může nabídnout. Za kvalitní výrobek jsou němečtí zákazníci ochotni si připlatit, což je opačná situace než ta, která se uplatňuje v ČR.

Záměrem by bylo první německou prodejnu vybudovat asi 200 km od Ansdorfu, v blízkosti Mnichova, a další prodejnu následně ve Frankfurtu nad Mohanem. Veškeré prodejny společnosti Diamant Unipool s.r.o. mají podobnou tvář. Rozloha prodejny činí přibližně 200 m², má stejnou výmalbu, stejný druh nábytku a stejnou sortimentní skladbu vzorků. Vybudování a zprovoznění těchto prodejen (např. výroba vzorků, byt pro prodejce, vymalování, vybavení) se pohybuje okolo 500 000 Kč. Provoz se ročně odhaduje na částku ve výši přibližně 300 000 Kč (bez započítání mezd zaměstnanců).

Tato strategie by byla zpočátku velmi nákladová, ale v blízké budoucnosti by měla kompenzovat vzniklé náklady a přinést požadované zisky.

5.3 Oslovení menších hotelů a penzionů případně veřejných koupališť

Dalším segmentem by mohli být provozovatelé menších hotelů a penzionů. Ve zvolených hotelech a penzionech bude vybudován wellness, který bude nabízen hotelovým hostům bezplatně. Současně budou tyto hotelové wellness služby nabízeny zákazníkům veřejně za poplatek. Hlavním důvodem, který nutí provozovatele těchto zařízení kontaktovat wellness společnosti a zajistit poskytování wellness služeb, je náročnost zákazníka. Náročnost zákazníka, který využívá ubytovacích služeb, je stále vyšší. Při výběru ubytování hraje tento fenomén velmi podstatnou roli. Jaké ubytování zvolí, záleží minimálně z jedné poloviny na rozsahu poskytovaných wellness služeb. Dnes tito provozovatelé vědí, že pokud jejich zařízení nebude nabízet wellness služby (privátní vířivky, sauny či bazény), nebudou schopni konkurovat společnostem, které takovéto služby nabízejí. Vzhledem k tomu, že v drtivé většině náklady na pořízení wellness hradí provozovatelé z vlastních finančních prostředků, existuje zde pro společnost Diamant Unipool s.r.o. velké množství příležitostí.

Vhodnou strategií, již by bylo možné využít, představuje zaměření se na zástupce měst a obcí se záměrem vybudovat nebo rekonstruovat veřejná koupaliště. Často se jedná o velké zakázky, které představují pro společnost Diamant Unipool s.r.o. zajímavou příležitost. Touto strategií by tito potenciální klienti byli osobně (telefonicky nebo fyzicky) osloveni a byly by jim poskytnuty informace o referencích a dlouholeté zkušenosti společnosti v oboru výroby bazénů a zároveň nabídnuta možnost spolupráce. Pro zástupce měst a obcí tímto vzniká možnost jak se zavděčit svým občanům. Existují programy, které nabízejí možnost vybudování sportovišť, bazénů a relaxačních center. Těchto dotací je bohužel málo a na tuto strategii se přímo zaměřit nedá. Z tohoto důvodu bude společnost Diamant Unipool s.r.o. preferovat spíše hotely a penziony.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat konkurenční prostředí společnosti Diamant Unipool s.r.o. Zvolené metody, které byly nejprve popsány v teoretické části práce a následně aplikovány v praktické části, byly využity k zjištění interních a externích faktorů společnosti a srovnání konkurentů. Na základě zjištěných informací byly společnosti navrženy strategie, které by mohly upevnit její pozici na trhu.

První zvolenou metodou byl benchmarking. Nejprve bylo vybráno pět největších konkurentů společnosti Diamant Unipool s.r.o. Tito konkurenti byli následně srovnáváni se společností Diamant Unipool s.r.o. v osmi kategoriích. V tomto průzkumu společnost DU nedopadla vůbec špatně, ba právě naopak. Hrozbou se ukázaly společnosti s celorepublikovou sítí prodejen, které jsou dostupnější zákazníkům. V porovnání s dalšími menšími a podobnějšími společnostmi, které se vyznačují převážně kvalitními výrobky, dopadla společnost Diamant Unipool s.r.o. nejlépe.

V Porterově analýze pěti konkurenčních sil se jako největší hrozbou jeví akční a slevové nabídky, které většina konkurenčních společností nabízí. Na tento trend slyší snad každý tuzemský zákazník. Záměrem společnosti Diamant Unipool s.r.o. však není zavádět akční slevy, ale spíše se zaměřit na zvýšení cenově výhodnějšího příslušenství, které bude poskytovat klientům při nákupu nad určitou částku.

Hrozbou pro společnost Diamant Unipool s.r.o. je mírný pokles hrubých mezd nejen ve Zlínském kraji, ale i celkově v ČR, což může mít dopad právě na odbyt kvalitních bazénů. Negativně se jeví i klesající porodnost, jelikož současnými zákazníky jsou z více než poloviny mladé rodiny s dětmi. Většina dětí ráda dovádí v bazénech a na rodiče mají někdy dosti podstatný vliv. Další ohrožení představuje nabídka luxusních sklokeramických kompozitních bazénů, které byly vyvinuty a patentovány australskou firmou COMPASS Pools. Cena těchto bazénů se pohybuje v třikrát tak vyšších částkách, proto jsou tyto produkty určeny vyšší třídě obyvatel. Pokud by ceny těchto bazénů klesly, znamenala by společnost Diamant Unipool s.r.o. existenční problém. Tyto skutečnosti byly zjištěny na základě PEST analýzy.

Nejdůkladněji byly analyzovány interní a externí faktory společnosti, mezi které patří silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Bylo vypracováno několik analýz, na základě kterých byly vytvořeny možné strategie, které by mohly posílit konkurenceschopnost společnosti Diamant Unipool s.r.o. Jako první byla vybrána propagace zaměřená na

výhody vlastního bazénu a současně na již zmiňované rodiny s dětmi. Další návrh spočívá v zavedení vlastních poboček v zahraničí s hlavním zaměřením na německý trh. Němečtí klienti preferují kvalitu a luxus, kterou společnost Diamant Unipool s.r.o. může nabídnout, přičemž platí, že němečtí klienti jsou ochotni si za tyto produkty připlatit. Posledním doporučením bylo, aby se společnost zaměřila na menší hotely a penziony, případně veřejná koupaliště, s cílem vybudovat v nich wellness služby či provést rekonstrukci bazénu. Wellness je v dnešní době fenoménem a hoteliéři, pokud chtějí na trhu uspět, musí svým klientům tyto služby poskytnout.

Tyto návrhy by mohly být pro společnost Diamant Unipool s.r.o. do budoucna přínosné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ODBORNÁ LITERATURA

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

HADRABA, Jaroslav. Marketing- produktový mix, tvorba inovací produktů. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. Benchmarking: jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.

MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 78-80-86946-45-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Albixon [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.albixon.cz/>

Bazény Diamant: O společnosti [online]. 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.bazenydiamant.cz/o-spolecnosti>

BusinessInfo.cz: Náhradu mzdy bude zaměstnavatel od ledna 2014 vyplácet opět jen po dobu 14 dnů [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nahradu-mzdy-bude-zamestnavatel-od-ledna-2014-vyplacet-opet-jen-po-dobu-14-dnu-42589.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2014* [online]. 1. 4. 2014a [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cnez040114.docx>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Mzdy a náklady práce* [online]. 11. 3. 2014b [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Pohyb obyvatelstva - rok 2013* [online]. 21. 3. 2014c [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby032114.docx>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Statistická ročenka Zlínského kraje 2013* [online]. 30. 12. 2013a [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/krajkapitola/721011-13-r_2013-09

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji na konci roku 2012* [online]. 31. 5. 2013b [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/nezamestnanost_ve_zlinskem_kraji_na_konci_roku_2012

KUČEROVÁ, Dagmar. *Podnikatel.cz: Změny v cestovních náhradách od roku 2014* [online]. 6. 1. 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-cestovnich-nahradach-od-roku-2014/>

Madekop [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.madekop.cz/>

MORÁVEK, Daniel. *Podnikatel.cz: Nejhorší novinka roku 2013 podle podnikatelů? Zvýšení sazeb DPH* [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/nejhors-i-novinka-roku-2013-podle-podnikatelu-zvyseni-saze-b-dph/>

Mountfield [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.mountfield.cz/>

NOVOTNÁ, Dana. *Novinky.cz: V Česku je na obyvatele víc bazénů než v Německu* [online]. 24. 4. 2012 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/bydleni/zahrada/265525-v-cesku-je-na-obyvatele-vic-bazenu-nez-v-nemecku.html>

NOVOTNÁ, Dana. *Novinky.cz: Kdy pro bazén? Teď je správný čas* [online]. 4. 3. 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/bydleni/zahrada/328860-kdy-pro-bazen-ted-je-spravny-cas.html>

POPP: Bazény [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.bazenypopp.cz/bazeny>

ROTSCHEDL, Jiří. *Poradenství v oblasti SEO a SEM: Metodika SWOT analýzy* [online]. 2011 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://rotschedl.webnode.cz/news/metodika-swot-analyzy/>

Státní zdravotní ústav: Kvalita rekreačních vod v ČR [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/documents/chzp/info_listy/Kvalita_rekreacni_vody_2013.pdf

Zlin.cz: NEZAMĚSTNANOST: Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji stoupla na 7,6 procenta [online]. 8. 8. 2013 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z:<http://zlin.cz/509902n-nezamestnanost-mira-nezamestnanosti-ve-zlinskem-kraji-stoupla-na-7-6-procenta>

OSTATNÍ ZDROJE

Interní záznamy společnosti Diamant Unipool, s.r.o.

SEZNAM ZKRATEK

AUT	Rakousko
a.s.	Akciová společnost
BU	Bazény Urbánek, s.r.o.
CSA	SA se zohledněním váhy klíčového faktoru
ČR	Česká republika
DU	Diamant Unipool s.r.o.
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
Kč	Korun českých
O	Opportunities (příležitosti)
S	Strengths (silné stránky)
SA	atraktivita klíčového faktoru na strategii
SK	Slovensko
SLO	Slovinsko
s.r.o.	Společnost s ručením omezením
T	Threats (hrozby)
W	Weaknesses (slabé stránky)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2.1 Tři generické strategie Zdroj: Porter, 1993, s.31	8
Obrázek 2.2 Matice příležitostí Zdroj: Hadraba, 2004, s. 62	11
Obrázek 2.3 SWOT analýza Zdroj: Tomek a Vávrová, 2007, s. 81	14
Obrázek 2.4 Pět etap benchmarkingu	16
Obrázek 3.1 Logo společnosti Zdroj: Bazény Diamant, 2014	23
Obrázek 3.2 Sídlo společnosti Zdroj: Bazény Diamant, 2014	24
Obrázek 3.3 Podíl zákazníků dle distribuovaných zemí Zdroj: vlastní zpracování	25
Obrázek 3.4 Jednatel společnosti pan Jaroslav Lukáš	28
Obrázek 5.1 SPACE matice Zdroj: vlastní zpracování	43
Obrázek 5.2 SWOT matice Zdroj: vlastní zpracování	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 4.1 Benchmarking podniků Zdroj: vlastní zpracování	31
Tabulka 4.2 Bazénoví šampióni v zemích EU Zdroj: Novotná, 2012.....	36
Tabulka 4.3 Silné stránky společnosti Zdroj vlastní zpracování	39
Tabulka 4.4 Slabé stránky společnosti Zdroj: vlastní zpracování	39
Tabulka 4.5 Matice hodnotící interní faktory Zdroj: vlastní zpracování.....	40
Tabulka 4.6 Hrozby Zdroj: vlastní zpracování	41
Tabulka 4.7 Příležitosti Zdroj: vlastní zpracování.....	41
Tabulka 4.8 Matice hodnotící externí faktory Zdroj: vlastní zpracování	42
Tabulka 5.1 QSPM matice Zdroj: vlastní zpracování	45

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2014

Lucie Konáková
.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Výpis z obchodního rejstříku

Příloha č. 2 Přední strana letáku

Příloha č. 3 Realizace veřejného bazénu

Příloha č. 1: VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU



Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "Krajský soud v Ostravě" dne 11.6.2013 v 10:46:00. EPVid:YlQcInBc0Be9M+HBTr4L5Q

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Ostravě
oddíl C, vložka 14659

Datum zápisu:	27. června 1996
Spisová značka:	C 14659 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Obchodní firma:	DIAMANT UNIPOOL s.r.o.
Sídlo:	Valašské Meziříčí - Bynina 186, PSČ 757 01
Identifikační číslo:	253 53 209
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	silniční motorová doprava: - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení provádění staveb, jejich změn a odstraňování činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	jednatel: Jaroslav Lukáš, dat. nar. 23. května 1958 Valašské Meziříčí - Bynina 99, PSČ 757 01 den vzniku funkce: 27. června 1996 jednatel: Martin Lukáš, dat. nar. 19. června 1984 Podlesí 537, 757 01 Valašské Meziříčí den vzniku funkce: 13. prosince 2012
Způsob jednání:	Jednání za společnost: Jednatel jedná jménem společnosti samostatně.
Společníci:	Jaroslav Lukáš, dat. nar. 23. května 1958 Valašské Meziříčí - Bynina 99, PSČ 757 01 Vklad: 66 000,- Kč Splaceno: 100 % Obchodní podíl: 66/100 Martin Lukáš, dat. nar. 19. června 1984 Podlesí 537, 757 01 Valašské Meziříčí

Údaje platné ke dni: 11.06.2013 06:00

1/2

oddíl C, vložka 14659

Vklad: 34 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 34/100

Základní kapitál: 100 000,- Kč

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Krajský soud v Ostravě

Údaje platné ke dni: 11.06.2013 06:00

2/2

Obchodní rejstřík - výpisy platných

Ověřuji pod pořadovým číslem **MěÚVM 28703/2013**, že tato listina, která vznikla převedením výstupu z informačního systému veřejné správy z elektronické podoby do podoby listinné, skládající se z **2** listů, se doslovně shoduje s obsahem výstupu z informačního systému veřejné správy v elektronické podobě.

Ověřující osoba: **Hašová Jiřina**

Valašském Meziříčí, dne 11.06. 2013

Podpis*Hašová*.....



PŘÍLOHA č. 2: PŘEDNÍ STRANA LETÁKU



BAZÉNY ZASTŘEŠENÍ VÍŘIVKY



DIAMANT
UNIPOOL s.r.o.

PŘÍLOHA č. 3: REALIZACE VEŘEJNÉHO BAZÉNU

